CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 104 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 12 juin 2018

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 12 juin 2018

● (1530)

[*Traduction*]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle ... —Crowfoot, PCC)): La séance est ouverte.

Bonjour, chers collègues. En ce mardi 12 juin 2018, nous entamons la 104e réunion du Comité permanent des comptes public. Notre tâche aujourd'hui consiste à examiner le message du vérificateur général du Canada qui accompagnait son rapport du printemps 2018.

Je vous rappelle que notre réunion est télédiffusée et je vous invite à mettre votre téléphone sur le mode silencieux ou vibration, pour qu'il y ait moins de distractions.

Nous avons le plaisir d'accueillir cet après-midi M. Michael Wernick, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. Comme c'est peut-être la première fois que le vérificateur général accompagne son rapport d'un tel message, je vais, une fois n'est pas coutume, ouvrir cette séance en commençant par vous donner quelques explications sur les raisons pour lesquelles le Comité vous a demandé de venir nous rencontrer aujourd'hui, monsieur Wernick.

Notre principal souci n'est pas le dysfonctionnement du système de paie Phénix ni les piètres résultats des programmes pour les Autochtones, même si ce sont des dossiers extrêmement importants que le vérificateur général traite de façon approfondie dans son dernier rapport et que nous aurons l'occasion d'examiner au cours de nos réunions à venir. L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui et du message du vérificateur général est de « mieux comprendre les problèmes généralisés de culture du gouvernement, et [de] les corriger ».

C'est une culture qui a engendré, au dire du vérificateur général, « une fonction publique docile qui craint les erreurs et les risques. Sa capacité à exprimer les vérités difficiles s'est amoindrie, et la volonté des cadres supérieurs de les entendre s'est aussi érodée. » C'est une culture qui, selon le vérificateur général, a provoqué et continuera de provoquer des échecs incompréhensibles. Notre comité espère sincèrement que la réunion d'aujourd'hui marque le début d'un processus de changement, pour que nous n'ayons plus jamais d'« échecs incompréhensibles », des échecs qui ont eu des effets catastrophiques sur un grand nombre de personnes, des échecs qui auraient pu être évités et qui peuvent l'être à l'avenir.

Nous vous souhaitons la bienvenue, monsieur Wernick, et je vous donne la parole sans plus tarder.

M. Michael Wernick (greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, Bureau du Conseil privé): Merci, monsieur le président.

Comme je n'ai pas préparé de déclaration, je vais me contenter, si vous le voulez bien, de faire quelques observations avant que nous passions aux questions.

Je dois vous dire d'emblée, pour que ce soit consigné au compte rendu, que lorsque j'ai reçu votre invitation, je l'ai acceptée dans l'heure qui a suivi. Je suis donc ravi d'être ici. Deuxièmement, je suis à votre disposition tant que vous aurez des questions à me poser. La dernière fois que j'ai comparu devant votre comité, j'étais sous-ministre de l'ancien ministère des Affaires autochtones, et je me souviens que j'ai témoigné pendant cinq heures réparties sur deux jours. Je crois que M. Christopherson était là. Je m'adresse à des collaborateurs derrière moi: j'ai comparu pendant cinq heures, et il n'y avait pas un seul journaliste, par conséquent je suis ravi d'avoir la possibilité de discuter avec vous en séance publique.

C'est la Semaine nationale de la fonction publique, et c'est donc une excellente occasion d'avoir une discussion avec vous et, par votre intermédiaire, avec les Canadiens au sujet de leur fonction publique.

Le premier message que j'aimerais faire passer, parce qu'il est très important, c'est que les Canadiens doivent avoir l'assurance qu'ils vivent dans une démocratie saine qui applique la règle de droit, et qu'ils sont servis par des institutions de gouvernance très solides — des tribunaux indépendants, des élections libres, un Parlement dynamique, des agents du Parlement, et une presse libre — et par une fonction publique non partisane et axée sur des valeurs, qui réussit particulièrement bien à seconder des gouvernements élus démocratiquement, à mettre en oeuvre leurs programmes et à offrir toute une gamme de services aux Canadiens.

J'estime que l'une de mes responsabilités consiste à entretenir un dialogue avec les Canadiens au sujet de leur fonction publique et à faire connaître les expériences des autres fonctionnaires qui ne peuvent pas se faire entendre. J'ai eu l'honneur de présenter trois rapports annuels au premier ministre, au sujet de la situation de la fonction publique du Canada, ces trois rapports ont été déposés au Parlement, mais je n'ai jamais été invité par un comité parlementaire pour en discuter. Ces trois rapports ont été affichés sur le Web, et ils servent de base à des échanges avec les fonctionnaires et les autres Canadiens.

On ne me voit pas, mais je suis pourtant bien présent. J'ai un site Web. Je suis présent sur les médias sociaux, où vous pouvez me suivre. Vous pouvez aussi consulter la quarantaine de discours que j'ai prononcés devant toutes sortes d'auditoires. Je me suis efforcé d'exprimer avec clarté et franchise ce que je pense de la fonction publique, où nous en sommes et comment nous pouvons nous améliorer.

Je n'ai que quelques observations à faire, après quoi nous pourrons passer aux questions et à la discussion.

Ma première observation est que les Canadiens doivent être convaincus de l'excellence de leur fonction publique. Ce n'est pas seulement une opinion personnelle, et je vais vous en donner des preuves. La Banque mondiale, qui n'est pas une institution radicale, a classé 200 pays en fonction de l'efficacité de leur gouvernement, et le Canada se situe dans le 95e percentile, avec seulement quelques petits pays devant nous. Un groupe de réflexion et une école de commerce du Royaume-Uni ont établi un barème de 12 facteurs pour mesurer l'efficacité d'une fonction publique: le Canada s'est classé au premier rang l'an dernier. Le Global Government Forum a évalué tous les pays du G20 et tous les pays de l'Union européenne en fonction du nombre de femmes occupant des fonctions de direction et des postes dans la fonction publique. Le Canada s'est classé au premier rang. La World Wide Web Foundation, qui s'intéresse à Internet et aux nouvelles technologies, a classé 115 pays en fonction de la capacité de leurs gouvernements à dialoguer avec leurs citoyens sur les questions de données ouvertes: le Canada s'est classé deuxième, après le Royaume-Uni. Le magazine *Forbes* a fait la liste des meilleurs employeurs canadiens en 2018, et parmi eux, on trouve sept ministères fédéraux, dont deux grands ministères.

L'une des raisons de la vigueur de la fonction publique canadienne est l'existence d'un grand nombre de boucles de rétroaction sur ce que nous avons fait et sur ce que nous aurions pu et dû faire mieux, et votre comité en est assurément un maillon important. Je maintiens que notre culture nous permet de tirer des enseignements de nos erreurs, et que nous nous efforçons constamment de nous adapter aux changements et de nous améliorer.

L'autre raison de cette vigueur est que la haute direction de la fonction publique est extrêmement compétente et qu'elle s'appuie sur des valeurs fortes. Je maintiens que la haute direction de la fonction publique d'aujourd'hui est aussi compétente, sinon plus, que celles qui ont servi notre pays dans le passé, et je dirai même qu'elle l'est plus, parce que les choses sont de plus en plus complexes et de plus en plus difficiles.

● (1535)

Le deuxième message que je voudrais transmettre à un comité comme le vôtre, qui a autant de responsabilité et d'influence, c'est de vous inviter à la prudence lorsque vous formulerez des recommandations sur ce qu'il faut faire. Si vous posez un mauvais diagnostic et que vous prescrivez des remèdes et des interventions drastiques, vous risquez de provoquer des effets secondaires et des complications redoutables, susceptibles de tuer le malade. Il a fallu des générations de travail et d'efforts pour construire une fonction publique de réputation mondiale, que bon nombre de pays nous envient et veulent prendre en exemple. Il faut beaucoup de travail pour l'améliorer, mais elle peut aussi se détériorer très rapidement, en l'espace de quelques années, et il faudra alors peut-être une génération pour la remettre sur les rails. Je vous invite donc à bien peser les témoignages que vous avez entendus et ceux que vous allez entendre, et à consulter les Canadiens sur la façon dont on peut améliorer encore notre fonction publique pour pouvoir relever les défis de demain.

Je suis disposé à rester aussi longtemps que vous voudrez. Je m'y connais pas mal en matière de redevabilité des sous-ministres, la façon dont ils sont choisis, leur mandat et leur roulement. Je serai heureux de répondre aux questions qui porteront plus précisément sur ce qui nous motive et sur ce qui nous frustre dans nos activités quotidiennes, et j'ai des suggestions à vous faire sur les réformes structurelles qu'on pourrait envisager.

Ce que je pense du chapitre du vérificateur général... J'ai énormément de respect pour Michael. Nous nous sommes souvent rencontrés pour discuter de son rôle et du mien, et vous savez sans doute que nous nous sommes entendus pour qu'il ait encore plus facilement accès que jamais auparavant aux confidences du Cabinet, afin de mieux servir les parlementaires et les Canadiens. Lorsqu'il s'en tient à des vérifications méthodiques assorties de recommandations fermes sur ce qui peut et doit être fait, il rend un grand service à notre pays, mais le chapitre zéro est l'expression d'une opinion personnelle, ce qui ne me plaît guère, mais je suis prêt à en discuter. Le vérificateur général y fait des généralisations hâtives, qui ne sont pas étayées et qui ne vous aident pas vraiment à décider de ce qu'il faut faire.

Je ne pense pas non plus que le système de paie soit un échec incompréhensible. Au contraire, il est tout à fait compréhensible, on aurait pu l'éviter, on peut le corriger et en tirer toutes sortes d'enseignements pour améliorer la fonction publique.

● (1540)

[*Français*]

J'attends avec impatience votre réaction et vos questions.

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Wernick.

Nous allons maintenant entamer le premier tour de questions, avec des interventions de sept minutes chacune et en commençant par le parti de la majorité.

Vous avez la parole, madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

[*Français*]

Monsieur Wernick, je vous remercie de votre présence ici et de la promptitude avec laquelle vous avez accepté notre invitation. Je vous en suis vraiment reconnaissante.

[*Traduction*]

Puisque, comme vous l'avez dit, c'est la Semaine nationale de la fonction publique, j'aimerais féliciter la fonction publique du Canada de son excellent travail, au service des Canadiens. Il ne faut jamais oublier que le travail qu'elle fait est très important et que nous avons de la chance d'avoir une fonction publique aussi professionnelle et aussi dévouée.

Cela dit, vous avez donné le coup d'envoi à la discussion en disant que vous n'étiez pas d'accord avec les généralisations hâtives du vérificateur général dans son chapitre zéro, autrement dit dans son message. Notre comité — et c'était une réaction assez unanime — a été bouleversé de constater que son analyse de ce qui s'est passé, aussi bien avec le système de paie Phénix qu'avec les services aux communautés Premières Nations, métisses et inuites, est assez représentative des dysfonctionnements qui se sont produits, malgré tous les contrepoids qui existent dans notre système. Ces contrepoids existent, alors comment cela a-t-il pu arriver?

Puisque vous dites avoir des idées là-dessus, comment pensez-vous qu'on aurait pu éviter ce genre de choses? Qu'est-ce qu'on n'a pas fait qui aurait pu être fait pour éviter ce fiasco?

[*Français*]

M. Michael Wernick: Je vous remercie de votre question.

[*Traduction*]

Il y a plusieurs choses à prendre en considération, mais je vais essayer d'être bref.

Je ne comprends pas très bien la comparaison avec la politique autochtone, d'autant plus que j'ai travaillé dans ce secteur. La situation des peuples autochtones du Canada est le résultat de plusieurs générations de politiques publiques, de lois et d'autres facteurs. Il existe toutes sortes de théories pour expliquer comment on en est arrivé là, et des opinions tout à fait différentes sur ce qu'il faudrait faire. C'est un véritable fiasco politique, et il va être difficile de s'en sortir.

Certains d'entre vous se souviennent sans doute que le prédécesseur du vérificateur général du Canada, Mme Fraser, avait publié un message personnel, autrement dit un chapitre zéro, au printemps 2009, qui contenait des observations très intéressantes sur la politique autochtone. Je vous le recommande. Il proposait quatre recommandations très précises pour améliorer les programmes destinés aux Premières Nations. J'avais trouvé que la vérificatrice générale apportait ainsi une solide contribution au débat public, et c'est d'ailleurs un document dont je me suis beaucoup inspiré pour conseiller les ministres du ministère des Affaires autochtones. Je pourrais vous en dire davantage là-dessus, mais ça risque d'être long, car c'est un sujet très vaste.

Vous pouvez continuer à essayer de comprendre ce qui s'est passé avec le système de paie, mais à mon avis, tout cela est compréhensible, et les explications se trouvent toutes dans les deux rapports du vérificateur général du Canada, dans le rapport Goss Gilroy et dans le rapport Gartner.

Je ne veux pas lui faire dire ce qui n'a pas dit, mais je pense, comme il semble le laisser entendre, qu'il n'y a pas qu'un seul coupable ou qu'une seule explication. Il y a des gens qui voudraient pouvoir blâmer deux ou trois personnes ou pointer du doigt une seule explication, mais personnellement, je pense que c'était un cocktail explosif, qu'il y a eu une convergence de toutes sortes de facteurs, que le vérificateur général du Canada, explique clairement dans les deux chapitres.

Vous pouvez fort bien poursuivre ce genre d'enquête. Un grand nombre de fonctionnaires ont comparu devant votre comité, devant le Comité des opérations gouvernementales et devant le Comité sénatorial des finances. Il est parfaitement légitime que vous cherchiez à savoir le pourquoi et le comment de ce qui s'est passé. Mais cela ne nous aide pas beaucoup à régler le plus urgent, c'est-à-dire stabiliser le système pour que les gens soient payés à temps et correctement. Cela ne nous aide pas beaucoup non plus à déterminer ce qu'il faut faire, à part les recommandations que le vérificateur général et le rapport Goss Gilroy proposent sur ce sujet précis et qui sont à mon avis d'excellentes leçons en gestion de projets.

● (1545)

Mme Alexandra Mendès: Ce qui nous intéresse avant tout, c'est de savoir ce qu'il faut faire pour éviter que cela se reproduise, car il semble qu'il y ait eu des manquements au principe de responsabilité. Nous comprenons ce qui s'est passé, je pense que nous en avons une bonne idée. Mais ce sont les nombreux manquements au principe de responsabilité qui nous préoccupent.

Comment peut-on corriger cela afin d'améliorer les choses?

M. Michael Wernick: Les deux chapitres du vérificateur général du Canada, contiennent des recommandations précisément là-dessus.

Il est manifeste que les informations ne remontaient pas correctement à l'administrateur général du ministère, qui a été responsable du dossier pendant un certain temps. Et il y a eu des dysfonctionnements au niveau de la surveillance que le Secrétariat du Conseil du Trésor devait exercer, au niveau de la gouvernance et au niveau des comités pertinents.

À mon avis, les dysfonctionnements précis du système de paie peuvent être corrigés. Le rapport Goss Gilroy et le chapitre du vérificateur général du Canada, proposent des façons de le faire. Je pense qu'il ne faut pas généraliser en disant que ce problème illustre bien la culture de 300 organisations différentes. Et je pense qu'il ne faut même pas le dire à propos des ministères qui offrent des services publics.

Mme Alexandra Mendès: D'après les nombreuses discussions que nous avons eues avec le vérificateur général du Canada, je pense qu'il veut nous faire comprendre que le plus important, c'est d'offrir des services efficaces aux Canadiens, mais que, parfois, les problèmes administratifs l'emportent sur cet objectif.

Dans ce cas précis, il s'agit des services qui s'adressent aux fonctionnaires eux-mêmes, puisque ce sont leurs salaires qui sont en jeu. Le vérificateur général fait remarquer qu'il y a eu des dysfonctionnements au niveau de la prestation et des résultats, et que nous avons séparé les deux projets. Comme vous le savez, le dispositif de gestion du projet et le projet de transformation informatique n'étaient pas gérés en parallèle, mais séparément. C'est ce qui a causé des problèmes.

Comment votre bureau envisage-t-il de corriger ces faiblesses?

Le président: Merci, madame Mendès.

M. Michael Wernick: Ma réponse sera courte: mon rôle consiste à conseiller le premier ministre sur le rôle des sous ministres et sur l'appareil gouvernemental, comme l'organisation des processus décisionnels, la création des comités et des groupes de travail du Cabinet, et la façon dont les ministères sont structurés.

Les gouvernements qui se sont succédé ont détricoté des ministères et des agences pour en créer d'autres, dans des combinaisons différentes, afin de s'adapter à un monde nouveau. Ça ne date pas d'hier. Ce sont les prérogatives du premier ministre, et moi je le conseille pour la nomination des sous-ministres. J'en suis responsable, ou redevable si vous préférez, et les conseils qui lui sont dispensés au sujet de l'appareil gouvernemental viennent de moi par l'entremise du Conseil privé. Ensuite, il appartient à chaque ministre de rendre des comptes au Parlement et à chaque sous-ministre de rendre des comptes sur ses responsabilités d'administrateur, ce dont vous avez eu l'occasion de parler dans ce comité.

● (1550)

Le président: Merci, monsieur Wernick.

Je vais maintenant donner la parole à M. McCauley.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Je vous souhaite la bienvenue et vous remercie de comparaître devant notre comité aujourd'hui.

Dans son rapport, le vérificateur général décrit une situation qui me semble extrêmement inquiétante, étant donné qu'apparemment, le ministère des Services aux Autochtones fausse les taux de diplomation des étudiants autochtones. On sait que ces données servent à mesurer le succès du programme, son orientation, combien d'argent il faut y investir, etc.

À votre avis, faisons-nous ce qu'il faut pour corriger le problème? Je crois comprendre que ce n'est pas la première fois que le vérificateur général dénonce des anomalies dans les taux de diplomation et autres indicateurs qui permettent de mesurer la rentabilité, si j'ose dire, de nos investissements dans les services aux Autochtones.

M. Michael Wernick: Je dois vous dire que je ne connais pas assez bien les détails de la méthodologie qui a été employée. Je pense que le sous-ministre des Services aux Autochtones serait mieux placé que moi pour vous répondre. Je risquerais en effet de vous donner des informations confuses.

Je vais cependant en profiter pour revenir sur la question précédente. L'évaluation des programmes est une tâche à laquelle des gens consacrent toute leur énergie. L'un après l'autre, des gouvernements d'allégeances diverses se sont employés à fixer des objectifs pour les différents ministères et agences. Chaque printemps, des documents de planification sont publiés. On les appelait auparavant les rapports sur les plans et les priorités, aujourd'hui on les appelle les plans ministériels. Dans ces documents, on s'efforce de définir des objectifs précis pour des secteurs précis. Chaque automne, vous avez les rapports ministériels sur le rendement, dont l'objectif est de mesurer l'efficacité des programmes de façon aussi impartiale que possible. Je ne peux pas vous dire quel serait le meilleur moyen de mesurer l'efficacité des programmes d'éducation pour les Premières Nations.

M. Kelly McCauley: Je comprends, mais je ne cherche pas à savoir quel serait le meilleur moyen de la mesurer.

Voici ce que dit le vérificateur général: « [...] le Ministère n'a pas évalué les données pertinentes qu'il avait recueillies afin de vérifier si elles étaient exactes et complètes ». Il ne dit pas que le ministère n'a pas fixé les bons objectifs, il dit qu'apparemment, le ministère utilise sciemment les mauvaises données, qu'il ne recueille pas les données pertinentes et qu'il n'évalue pas les données pertinentes. Il ajoute que...

Je reconnais avec vous que notre politique de services aux Autochtones est un fiasco, et que cela dure depuis longtemps. C'est très clair dans tout le rapport, qui n'est vraiment pas flatteur à l'égard des fonctionnaires qui sont responsables de ces services. Il est clair qu'ils ne font pas correctement leurs rapports et qu'ils n'utilisent pas les bonnes données. On a l'impression qu'ils manipulent les chiffres à leurs propres fins.

M. Michael Wernick: De quelles fins voulez-vous parler?

M. Kelly McCauley: Les mêmes que celles des responsables de Phénix qui ont dissimulé des informations pour protéger leur emploi ou pour favoriser leur avancement. Je ne sais pas exactement. Qu'avez-vous à répondre au vérificateur général quand il dit que le ministère utilise des données qui ne sont pas pertinentes pour en arriver à des chiffres qui sont favorables à leurs objectifs internes, mais qui ne sont pas favorables aux étudiants autochtones?

M. Michael Wernick: Je ne sais pas vraiment comment répondre à votre question. Les écoles des réserves sont gérées par les Premières Nations, avec l'appui financier du ministère des Services aux Autochtones. Cela se fait dans le cadre d'accords de contributions, et en échange des fonds octroyés par le ministère, les Premières Nations sont censées faire des rapports sur des données recueillies auprès des écoles, lesquelles sont transmises au ministère. C'est une question qui a déjà été abordée dans des rapports précédents du vérificateur général.

Mme Fraser a dénoncé le fardeau administratif que ces rapports représentaient pour les Premières Nations, en plus de tous ceux qu'elles devaient soumettre dans le cadre des accords de financement. C'est pour ça qu'elle a recommandé qu'en matière d'éducation des Premières Nations, le financement soit prévu par la loi. Je suis d'accord avec elle, et c'est sans doute quelque chose que vous pourriez faire, à titre de législateurs.

M. Kelly McCauley: Quiconque lit le rapport du vérificateur général sur les services aux Autochtones a de quoi éprouver une certaine méfiance à l'égard de notre système. Pensez-vous que le public va s'inquiéter de la qualité des services des autres ministères et de la véracité des résultats qu'ils annoncent?

M. Michael Wernick: Non.

M. Kelly McCauley: Vous pensez que c'est un phénomène marginal, et que les autres...?

M. Michael Wernick: Il s'agit d'un problème précis qui est propre à un ministère, et nous avons des systèmes, notamment le vérificateur général et d'autres mécanismes de contrôle comme les agents du Parlement et les enquêtes parlementaires, qui permettent de mettre au jour ce genre de problèmes. On les détecte, on les corrige et on passe à autre chose. Faire des généralisations hâtives nous amène sur un terrain très dangereux.

● (1555)

M. Kelly McCauley: Pensez-vous que les problèmes ont été corrigés au fil des ans?

M. Michael Wernick: Je pense que l'appareil gouvernemental s'améliore constamment. Sinon, comment pourrais-je vous citer toutes ces statistiques qui montrent que nous avons la fonction publique la plus efficace au monde?

M. Kelly McCauley: Je ne doute pas que nous ayons une fonction publique efficace, mais pensez-vous que ces problèmes qui existent depuis des années ont été réglés?

M. Michael Wernick: Un grand nombre l'ont été et un grand nombre ne l'ont pas été, et l'un des rôles du Comité...

M. Kelly McCauley: Prenons le cas précis des services aux Autochtones.

M. Michael Wernick: Au fil des ans, il y a eu plus de 10 rapports de vérificateurs généraux qui ont porté sur ce ministère en particulier. Ce ministère est une structure juridique fondée sur des accords de contributions, et les hommes et les femmes qui sont allés y travailler ont fait de leur mieux, malgré une loi et des accords de contribution obsolètes. La solution qui permettrait d'améliorer les services aux Autochtones a été proposée par Sheila Fraser dans son rapport du printemps 2009, où elle propose d'inscrire un grand nombre de programmes dans la loi, de créer des organisations locales solides pour la prestation des services, et de renforcer les capacités des communautés. Ce n'est pas par manque d'efforts ou de compétences...

M. Kelly McCauley: Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que le ministère va réellement s'attaquer aux problèmes mentionnés dans le rapport du vérificateur général au sujet de la prestation des services aux Autochtones?

M. Michael Wernick: Je suis convaincu que la ministre et ses collaborateurs prennent les choses très au sérieux, et que si vous les convoquez devant votre comité dans un an, ils seront en mesure de vous démontrer que des progrès ont été réalisés.

M. Kelly McCauley: Vous en êtes convaincu.

M. Michael Wernick: Absolument.

M. Kelly McCauley: Toujours sur le sujet de la confiance du public, craignez-vous qu'il y ait, au gouvernement, d'autres grands projets de la même mouture que Phénix, qui affichent le même manque de transparence, les mêmes rapports inadéquats et qui par conséquent vont subir le même sort?

M. Michael Wernick: Vous me posez une question sur des inconnues que nous ne connaissons pas. Ce que je déplore, dans la terminologie employée par le vérificateur général, c'est…

M. Kelly McCauley: Je vous ai demandé si vous craignez que ce genre de situation n'existe dans d'autres ministères.

M. Michael Wernick: Je suis sûr que des erreurs et des fautes sont commises un peu partout dans la fonction publique. Il y a plus de 300 organisations qui emploient 5 000 cadres et 260 000 personnes, et il est inévitable…

M. Kelly McCauley: De la même gravité que les problèmes qui ont été identifiés avec Phénix, à savoir un manque total de responsabilité qui a empêché de prendre des mesures pendant qu'il en était encore temps?

M. Michael Wernick: Je ne peux pas vous donner la garantie que cela ne se reproduira jamais, mais le fait que nous en discutions ici aujourd'hui et que nous ayons en place, dans les différents ministères, de multiples systèmes de reddition de comptes et de surveillance qui permettent de détecter les problèmes et de leur trouver une solution, dans la plupart des cas, me donne beaucoup d'espoir.

Le président: Merci, monsieur Wernick et monsieur McCauley.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de comparaître devant notre comité. Je suis content de vous revoir.

Je voudrais réitérer ce que vous avez dit au sujet de l'excellence de notre fonction publique. J'ai servi les trois paliers de gouvernement et je dis toujours, depuis près de 30 ans, que nous avons beaucoup de chance. J'ai commencé par le niveau municipal, et ensuite j'ai travaillé au niveau provincial puis au niveau fédéral. Nous avons beaucoup de chance d'avoir des citoyens qui se consacrent corps et âme au bien de notre pays. Je le dis sincèrement, nous avons beaucoup de chance. Je le dis partout où je vais, au Canada comme à l'étranger, et je le pense sincèrement. Quand il y a des problèmes, bien souvent, ce ne sont pas ces gens-là qui sont les coupables, mais plutôt les systèmes et les procédures que nous et la haute fonction publique leur imposons. Je pense qu'il est important de commencer par reconnaître que nous avons de la chance d'avoir des gens aussi compétents qui choisissent de travailler dans notre fonction publique, aux trois paliers de gouvernement.

Deuxièmement, je sais que je pinaille, mais je ne peux pas m'en empêcher. Vous dites que vous avez récemment offert de nouvelles informations au vérificateur général, laissant entendre que vous les lui aviez offertes spontanément. Étant donné que la loi fédérale dispose, sans aucune ambiguïté, que le vérificateur général a le droit d'exiger tous les renseignements qu'il ou elle veut, cela me fait penser aux grandes entreprises qui font miroiter à leurs nouveaux employés tous les avantages auxquels ils vont avoir droit, sans mentionner bien sûr que c'est grâce au syndicat qui s'est battu et qui a même fait la grève pour obtenir ces droits. Ces entreprises s'en attribuent toujours le crédit en disant « voilà tous les magnifiques avantages que nous vous donnons ». Je tiens simplement à mentionner que s'il y a quelqu'un qui donne quelque chose, c'est bien le vérificateur général, surtout lorsqu'il s'agit des subtilités du processus décisionnel au niveau du Cabinet, mais au bout du compte, la loi dispose que le vérificateur général a le droit d'avoir accès à toutes les informations dont il a besoin.

Entrons maintenant dans le vif du sujet. J'espérais vraiment que ça ne se produirait pas. Mais ce que vous avez dit aujourd'hui, monsieur, c'est comme si mon pire cauchemar se réalisait, depuis que j'ai lu le message du vérificateur général. Quand j'ai lu ça, les bras m'en sont tombés, et je pense qu'un grand nombre de mes collègues ont réagi de la même façon. C'est incroyable! Et c'est tout à fait le contraire de ce que vous dites, monsieur Wernick. Vous dites que c'est un phénomène isolé, mais le vérificateur général, qui est le meilleur ami des contribuables sur la Colline parlementaire, dit dans son message — et ce n'est pas seulement un chapitre, mais bien un message officiel — que nous avons affaire à un énorme problème au niveau de la culture de l'organisation.

Par conséquent, après avoir écouté ce que vous avez dit aujourd'hui, avec tout le respect que je vous dois, je me dis de deux choses l'une: soit nous avons un greffier du Conseil privé qui fait l'autruche et qui est en déni complet des problèmes de culture que nous avons, soit nous avons un vérificateur général qui est complètement à côté de la plaque. Et il n'y a guère de position intermédiaire entre les deux.

Ce que vous avez dit aujourd'hui, monsieur Wernick, est pratiquement le contraire de ce que dit le vérificateur général au sujet du problème, de ses manifestations et de ses solutions.

Qu'est-ce qu'on fait maintenant? Je croyais que le greffier du Conseil privé allait venir nous dire: « Nous sommes d'accord. Nous comprenons que vous accordez beaucoup d'importance à ce problème, et nous voulons faire partie de la solution, tous ensemble. » J'avais même essayé de voir de quelle façon nous pourrions nous y prendre, car c'est quelque chose de tout à fait nouveau. Même s'il y a un côté excitant, c'est quand même très grave. Nous n'avons jamais fait cela auparavant, pas depuis que je suis là, alors je me suis demandé comment nous allions nous y prendre.

Et puis, au lieu de tout ça, c'est la douche froide, en-dessous de zéro — à ce propos, ne parlez pas d'un chapitre zéro du rapport du vérificateur général, je vous en prie. Nous sommes dans une situation catastrophique, nous dit le vérificateur général, dont le seul mandat — et n'oubliez pas que c'est un agent du Parlement — est de s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé à bon escient et que ces derniers ont les services qu'ils méritent et auxquels ils ont droit. Et d'un autre côté, nous avons le greffier du Conseil privé qui vient nous dire, en substance, que « non, non, non, ce n'est pas un gros problème, ce n'est pas si grave que ça. Je ne suis pas d'accord avec le vérificateur général. Ce n'est qu'un problème isolé. Nous allons le régler. »

● (1600)

Monsieur le président, je pense que nous en sommes loin. Et tout ce que je peux vous dire, c'est que dans un très proche avenir, notre comité va devoir prendre une décision. Est-ce que nous pensons que le vérificateur général est à côté de la plaque, ou est-ce que nous pensons que nous faisons face à un énorme problème qui est encore plus difficile à régler parce que les hauts fonctionnaires ne reconnaissent même pas qu'il y a un problème?

C'est vrai que, comme dans toute chose, il y a sans doute un juste milieu. Les gens savent ce que je pense du vérificateur général et ce que je vais dire quand nous discutons, en privé ou en public, mais j'essaie d'être juste, et je suis ouvert. Certes, je suis en colère, mais je suis ouvert quant à la façon de procéder.

Il me semble, monsieur le président, que nous allons tôt ou tard devoir décider, entre ces deux positions extrêmes, laquelle est la nôtre, car elles sont inconciliables. Est-ce que nous appuyons le vérificateur général ou est-ce que nous appuyons le greffier du Conseil privé? Tant que nous n'aurons pas pris notre décision, nous ne pourrons pas décider de ce que nous allons faire, car si l'on fait confiance à l'un, on choisit une voie, et si l'on fait confiance à l'autre, on choisit l'autre voie. Sinon, le Comité risque de tirer à hue et à dia et d'être complètement inefficace, et de se voir reprocher de ne pas avoir fait son travail et de laisser notre culture partir en déliquescence.

Voilà ce que je pense, monsieur le président. J'en resterai là pour écouter ce que mes chers collègues en pensent.

Le président: Malheureusement, il ne vous restait plus que 10 secondes. Vos arguments sont matière à réflexion. Si M. Wernick souhaite...

M. Michael Wernick: J'espérais, monsieur le président, avoir la chance de répondre.

Le président: ... répondre, il faudra que ce soit comptabilisé dans le temps d'un autre député.

Je vais donner la parole à M. Massé, et vous pourrez essayer d'intercaler ce que vous avez à dire, au fur et à mesure.

Monsieur Massé, vous avez la parole.

[*Français*]

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Wernick, je vous remercie d'être avec nous cet après-midi. Nous sommes heureux de votre présence ici. C'est important que nous vous entendions. Comme ma collègue Mme Mendès l'a mentionné, nous sommes heureux que vous ayez accepté rapidement notre invitation.

D'abord, j'aimerais réagir à ce qu'a dit notre collègue M. Christopherson. Mes collègues savent que j'ai passé près de 17 ans dans différents ministères de la fonction publique fédérale. Je peux donc moi-même témoigner que de nombreux fonctionnaires travaillent excessivement fort, sont engagés et déterminés et offrent des services importants à la population de partout au Canada. Il y a une foule d'exemples de succès dans la fonction publique.

Je pense, entre autres, au Centre des pensions de la fonction publique, à Shediac, qui a procédé avec succès à une importante modernisation au cours des dernières années.

Je pense aussi au plus grand centre d'imagerie documentaire, le Centre de développement et de recherche en imagerie numérique, situé à Matane. Ce dernier a justement été développé par des fonctionnaires engagés qui sont là pour servir les Canadiens et les autres ministères.

Je pense aussi aux 40 000 réfugiés syriens que nous avons accueillis récemment grâce à un ministère et à des fonctionnaires qui ont été en mesure de « se revirer sur un 10 cennes », comme on dit en français québécois, et de remplir le mandat important qu'on leur avait confié.

Cela étant dit, je suis aussi tombé à la renverse lorsque j'ai pris connaissance du rapport du vérificateur général et du message qu'il nous a lancé. Cet important message nous a ébranlés et a ébranlé la fonction publique et ses cadres. Je dirais même qu'il les a choqués. Le vérificateur général n'est pas le seul à mentionner qu'il y a des problèmes. Évidemment, tout n'est pas blanc ou noir. Il existe quelque chose entre les deux. Il est évident qu'il y a des problèmes dans la fonction publique. Vous l'avez dit, avec plus de 260 000 fonctionnaires, c'est certain que tout n'est pas parfait.

Je voudrais simplement souligner ceci. Récemment, je lisais un texte de Donald Savoie, que vous connaissez sans doute très bien. Il était aussi assez cru. J'aimerais entendre vos commentaires sur ses propos. Je vais les lire en anglais, parce que le texte est en anglais:

● (1605)

[*Traduction*]

> [...] La fonction publique est aujourd'hui tellement asphyxiée par les règlements, les mécanismes de surveillance et un [centre] de contrôle omniprésent qu'elle a « perdu ses repères » et sa capacité de gérer [...] « elle a appris l'art de déléguer vers le haut, jusqu'au Bureau du premier ministre et au Bureau du Conseil privé », plutôt que de déléguer vers le bas, aux fonctionnaires de première ligne, comme c'était le cas dans les années 1970 et 1980, pour que les choses se fassent.

[*Français*]

J'aimerais donc entendre vos commentaires sur les façons que nous avons d'aborder certains problèmes de la fonction publique et sur les pistes de solutions potentielles. Comme je le disais, tout n'est pas blanc ou noir. Il y a quelque chose entre les deux.

Vous avez rédigé un rapport annuel, qui était, somme toute, très positif. Toutefois, je sais que vous êtes en mesure d'observer des problèmes qui méritent d'être améliorés et j'aimerais avoir vos commentaires là-dessus.

M. Michael Wernick: Je vous remercie de votre question.

Je ne dis pas que la fonction publique est parfaite et qu'elle ne commet pas d'erreurs, voire des erreurs graves, de temps en temps. Elle a été créé par des êtres humains et elle est gérée par des êtres humains. En outre, ses services sont dispensés par des êtres humains. Il y a donc des erreurs. Cela dit, nous avons une culture d'apprentissage et de rétroaction très importante. Je vous invite à consulter le graphique que j'ai remis au greffier.

[*Traduction*]

La haute fonction publique est soumise à un grand nombre de mécanismes de surveillance, de reddition de comptes et de rétroaction, qui ont tous une connotation négative: ce qui n'a pas été bien fait, et ce qui aurait pu être mieux fait. Pour les fonctionnaires, il n'y a pratiquement pas de rétroaction positive, à part le salaire, les primes de rendement et les promotions. À mon avis, il faudrait revoir en profondeur toute la structure des incitatifs, car c'est ça qui motive les êtres humains. La culture est imprégnée d'incitatifs et de mesures dissuasives. Il est possible de créer un système qui récompense l'innovation et la créativité, ou au contraire, qui les étouffe. C'est un vaste sujet, et je serais ravi d'en parler plus longuement avec vous.

Mon rapport annuel est d'autant plus important que c'est l'une des rares occasions de parler des succès et des réalisations. Jamais un comité parlementaire ne m'a invité à venir parler de mes trois rapports annuels que j'ai présentés au sujet de la situation de la fonction publique. On ne m'a jamais interrogé au sujet du Salon de l'innovation, qui permet de mettre en exergue des exemples où les gens ont été laissés libres de faire preuve de créativité. On ne m'a jamais interrogé sur le programme des « prix et défis », qui permet d'élaborer des solutions en collaboration avec des partenaires extérieurs. Je pourrais continuer encore pendant longtemps, mais c'est un fait qu'en qualité de parlementaires, vous vous intéressez davantage, à juste titre, aux rapports de la demi-douzaine d'institutions qui ont pour rôle d'examiner de près certains dossiers bien précis et à dire ce qui aurait pu ou aurait dû être mieux fait.

Je ne m'en plains pas. Je pense que c'est ce qui explique que nous soyons aussi compétents.

Je vais maintenant répondre à la question de M. Christopherson. Soit dit en passant, c'est le vérificateur général lui-même qui intitule son message personnel « chapitre zéro ». Quand on fait des généralisations hâtives sur la culture de 300 organisations différentes et de tous leurs bureaux répartis dans 10 provinces, 3 territoires et 100 pays, j'estime qu'il n'y a aucune de ces généralisations qui tienne, et j'en veux pour preuve les trois rapports annuels que j'ai présentés et qui sont remplis d'exemples de superbes réalisations de fonctionnaires. J'en veux pour preuve également les six indicateurs de succès. Si vous voulez poser la question à quelqu'un qui connaît bien les organisations, je vous conseille d'inviter à comparaître devant votre comité le directeur général associé de McKinsey, qui a analysé toutes les grandes entreprises parmi les plus performantes du monde entier. C'est un Canadien, il s'appelle Dominic Barton. Il a travaillé pour Stephen Harper en tant que membre du comité consultatif sur la fonction publique, et il a travaillé pour le premier ministre Trudeau en tant que président du Conseil consultatif en matière de croissance économique. Demandez-lui ce qu'il pense de la fonction publique du Canada.

● (1610)

[*Français*]

M. Rémi Massé: Merci, monsieur Wernick.

J'aimerais revenir à votre rapport, qui est un document important. Comme vous l'avez mentionné, tous les fonctionnaires, ou la majorité d'entre eux, le consultent et le lisent attentivement. J'ai relevé un fait important.

[*Traduction*]

Le président: Soyez très bref.

[*Français*]

M. Rémi Massé: À la page 33, vous dites que « 43 % des fonctionnaires estiment que la qualité de leur travail est minée parce qu'il y a un trop grand nombre d'étapes d'approbation ».

Vous avez dit tout à l'heure que vous souhaitiez pouvoir parler des réformes structurelles que vous pourriez apporter. J'aimerais entendre ce que vous avez à dire sur ce point particulier.

Comment diminue-t-on les processus d'approbation dans la fonction publique fédérale?

M. Michael Wernick: Je tiens d'abord à souligner qu'il y a des raisons pour lesquelles les processus existent, par exemple pour protéger les fonds publics ou assurer que tout est fait correctement. Plusieurs niveaux de vérification existent pour protéger l'intérêt public.

Il faut trouver un équilibre entre cela, la diligence nécessaire, l'innovation et la créativité.

[*Traduction*]

Il n'y a pas de réponse simple. Vous pouvez lire les 30 discours que j'ai prononcés là-dessus. C'est souvent nous qui nous imposons cela, des fonctionnaires qui imposent des règles et des procédures à d'autres fonctionnaires. Je pense que la fonction publique est prête à engager une réforme structurelle radicale, dans le but de simplifier et de débureaucratiser les procédures. Nous avons fait des progrès, mais il y a encore beaucoup à faire.

Le président: Merci, monsieur Wernick.

Nous allons maintenant commencer un second tour, avec Mme Raitt.

L'hon. Lisa Raitt (Milton, PCC): Merci, monsieur le président.

Merci, monsieur Wernick. Je suis ravie de vous voir. Si je regarde tous ceux qui sont assis autour de cette table, je constate que je suis sans doute la seule à avoir eu l'occasion de travailler avec vous, au Cabinet, et c'est peut-être pour cela que je vais me placer dans une perspective différente.

Je suis contente que vous ayez parlé de vos discours, car j'ai justement pris connaissance de celui que vous avez prononcé devant les sous-ministres adjoints le 11 avril dernier. Vous y parlez de l'avenir, et ça se comprend. Nous savons ce qui s'est passé, mais maintenant, il faut savoir ce que nous allons faire à propos du système de paie.

Vous dites qu'il va falloir faire le point sur les technologies perturbatrices, repenser la technologie, la gestion de projets et les marchés publics, et appliquer tout cela à un système de paie qui fonctionne. Ce sera l'un des projets phares des prochaines années.

À mon avis, cela signifie que nous devons absolument comprendre ce qui s'est passé avec le système de paie, surtout à la toute fin du processus décisionnel, quand le système a été mis en oeuvre.

Le vérificateur général a dit qu'il avait rédigé son message en partie pour explorer les causes de ces échecs. Il y en a une dont on ne parle pas dans le rapport et dont j'aimerais discuter avec vous, puisque nous avons tous les deux l'expérience des réunions du Cabinet.

Monsieur Wernick, d'après mes informations, vous êtes devenu greffier du Conseil privé le 20 janvier.

M. Michael Wernick: C'était autour du 22 janvier, en effet.

L'hon. Lisa Raitt: Vous étiez donc déjà greffier lorsque le système de paie Phénix a été mis en oeuvre, le 24 février 2016, n'est-ce pas?

Monsieur Wernick, vous avez dû participer à des réunions du Cabinet. Vous avez dû vous rendre à des petits-déjeuners de sous-ministres. Vous avez dû assister à des comités qui étaient chargés d'exercer une surveillance. Vous étiez bel et bien là, et vous étiez le maillon entre vos sous-ministres, d'un côté, et le Cabinet et le premier ministre, de l'autre. Comme l'indique votre site Web, vous êtes non seulement le chef de la fonction publique fédérale, mais aussi le secrétaire du Cabinet et le sous-ministre du premier ministre.

Étant donné tout ce que dit le vérificateur général à propos des faits tels qu'ils se sont déroulés, j'aimerais savoir si, à un moment donné, vous avez informé le Cabinet ou le premier ministre des difficultés que risquait de poser la décision de mettre en oeuvre le système Phénix?

● (1615)

M. Michael Wernick: J'essaie de me souvenir de la chronologie des faits. Le nouveau gouvernement a été assermenté le 4 novembre. Je ne me souviens pas que la question du système de paie ait été abordée à une réunion du Cabinet avant la mise en oeuvre du système. Peut-être que les ministres du Conseil du Trésor en ont discuté entre eux, il faudrait que je me renseigne et que je vous fasse parvenir la réponse.

Donc, je vous réponds que non, je n'en ai pas discuté. Je me fondais sur les assurances données par le comité de sous ministres qui était chargé de surveiller le projet. À cette époque-là, je participais à la préparation du premier budget du nouveau gouvernement et je m'occupais d'autres dossiers.

Je reconnais que le système Phénix a été mis en oeuvre alors que j'étais aux commandes.

L'hon. Lisa Raitt: Le Cabinet fédéral a fait une retraite à Saint-Andrews, au Nouveau-Brunswick, au moment où se prenaient les décisions au sujet du système Phénix. Vous souvenez-vous s'il en a été question pendant cette retraite? Certes, c'était Mme Charette qui était greffière à ce moment-là, mais vous étiez greffier adjoint. Vous étiez donc le numéro deux.

Vous souvenez-vous si, au cours de cette retraite de 36 heures qui portait sur la façon de répondre aux promesses faites aux Canadiens, le Cabinet a eu un briefing sur le système de paie Phénix?

M. Michael Wernick: Certainement pas tous les membres du Cabinet, car c'est une question qui concernait les ministres du comité du Conseil du Trésor.

L'hon. Lisa Raitt: Savez-vous si les ministres du comité du Conseil du Trésor ont eu un briefing sur Phénix?

M. Michael Wernick: Je l'ignore.

L'hon. Lisa Raitt: Ce serait peut-être pour cette raison que le Conseil du Trésor a décidé de demander un avis indépendant, pour savoir si le système était prêt à démarrer, mais je suppose que c'est une question que nous devrions poser aux ministres du Conseil du Trésor.

Monsieur Wernick, la décision de mettre en oeuvre le système de paie Phénix était-elle un pouvoir délégué du ministre des Travaux publics?

M. Michael Wernick: Je ne sais pas si ça l'était officiellement, si c'était une délégation légale. C'est une décision qui relevait des sous-ministres concernés, à savoir celui du Conseil du Trésor, en qualité d'employeur, et celui des Travaux publics, comme on appelait alors ce ministère, en qualité de gestionnaire du projet et de fournisseur du service.

L'hon. Lisa Raitt: Je voudrais préciser, pour ceux d'entre vous qui n'ont jamais été ministres, que dans ces cas-là, on vous donne un document assez long au début de votre réunion avec votre sous-ministre. Dans ce document, sont décrites toutes les circonstances dans lesquelles, en tant que ministre, ce n'est pas vous qui prendrez la décision. Cela dit, vous êtes quand même responsable, en tant que ministre, de toutes les décisions qui sont prises par les fonctionnaires de votre ministère.

Avez-vous le même genre de délégation de pouvoirs avec vos sous-ministres? Y a-t-il des décisions que, en qualité de chef de la fonction publique fédérale, vous laissez le sous-ministre prendre exclusivement?

M. Michael Wernick: Non, parce que je n'ai aucune autorité exécutive sur les sous-ministres, absolument aucune.

L'hon. Lisa Raitt: Y a-t-il des choses que vous ne diriez pas au premier ministre, pour que celui-ci puisse prendre une décision en matière de surveillance à exercer?

Ce qui me préoccupe, c'est que 14 sous-ministres ont conclu, fin janvier, que le système de paie Phénix n'était pas prêt. Ils ont bien dû le dire à quelqu'un.

Le président: Monsieur Massé, vous voulez invoquer le Règlement.

M. Rémi Massé: Le greffier du Conseil privé comparaît aujourd'hui, et nous nous étions entendus pour concentrer nos questions sur le message du vérificateur général. Nous allons avoir l'occasion de discuter du rapport sur Phénix, alors je vous demande...

Le président: Je suis d'accord, et c'est la raison pour laquelle j'ai dit, dès le début de la réunion, que la discussion ne devait pas porter spécifiquement sur Phénix ou sur les services aux Autochtones. Je pense que Mme Raitt veut interroger le témoin sur la façon dont les informations sont transmises, en prenant l'exemple de Phénix.

Madame Raitt, puis-je vous suggérer...

L'hon. Lisa Raitt: Volontiers.

Le président: ... vous pouvez même parler de la culture.

C'est entendu. Ce n'est pas vraiment un rappel au Règlement. Comme vous le savez, on peut faire preuve de beaucoup de souplesse.

L'hon. Lisa Raitt: J'avais pris cet exemple pour montrer comment la décision a été prise, de façon concrète, car je ne me préoccupe pas seulement de ce qui se passe à l'intérieur de la fonction publique. Celle-ci a pour devise « Conseiller avec franchise et exécuter avec loyauté », et je veux m'assurer que dans la salle du Cabinet, les conseils ont été donnés avec franchise.

C'est la raison pour laquelle j'ai interrogé M. Wernick au sujet des procédures en vigueur. Pour moi, il est important d'avoir la confirmation que 14 sous-ministres et potentiellement 14 ministres auraient dû être informés qu'il y avait un problème, car je suis bien placée pour savoir qu'il faut avoir beaucoup de courage pour s'opposer au Conseil du Trésor.

Je serais curieuse de savoir comment on sort de ce genre d'impasse, et comment on s'assure qu'on ne retombera pas dedans. Comment pouvons-nous avoir l'assurance que tout se passera bien avec ce tout nouveau programme, qui est encore plus complexe?

● (1620)

M. Michael Wernick: Je serai très bref. Il n'y a pas d'impasse. Je vous recommande le document intitulé « Open and Accountable Government », qui est le logiciel du gouvernement de Westminster sur les rôles des ministres, des sous ministres et autres. Il en existe une version que le premier ministre Harper avait distribuée au début de son gouvernement et que vous connaissez sans doute. Il a été un peu remanié et redistribué par le premier ministre Trudeau, au début de son gouvernement. C'est en quelque sorte le guide de référence, qui précise très clairement le rôle de chacun.

La lecture du chapitre du vérificateur général vous a peut-être donné l'impression — parce qu'il en parle d'une façon un peu détournée — que les fonctionnaires auraient dû, à certains moments, avoir le courage de parler et de demander plus de ressources. Mais vous savez, il n'existe aucun mécanisme qui permette à des fonctionnaires de demander plus de ressources, absolument aucun.

Vous vous présentez au Conseil du Trésor avec une soumission signée du ministre. Si le ministre ne veut pas signer une demande de ressources, ça s'arrête là. Si un ministre ne veut pas demander au ministre des Finances de prévoir une rallonge budgétaire, ça s'arrête là. Il n'existe pas de mécanisme qui permette à des hauts fonctionnaires de demander des ressources supplémentaires.

Le président: Pensez-vous que ce soit normal? Est-ce que c'est une question de culture? Est-ce que c'est comme ça que ça devrait être?

M. Michael Wernick: Il existe des modèles différents, mais je pense que le nôtre s'articule sur la redevabilité ministérielle en matière de ressources. Les ministres demandent des ressources au Conseil du Trésor, et les ministres du Conseil du Trésor les leur accordent.

Le président: Merci.

M. Michael Wernick: Les ressources sont octroyées sur la recommandation des ministres, et les parlementaires approuvent les subsides et les crédits.

Le président: Merci, monsieur Wernick.

Vous avez la parole, monsieur Lefebvre.

M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.): Merci, monsieur le président.

Sur cette question des ressources — je sais que nos questions doivent porter sur la culture, et j'en ai à poser, mais simplement pour commencer —, j'aimerais que vous me disiez, si vous le savez, à quel moment ont été mis à pied les 700 spécialistes de la paie? Savez-vous sur combien de temps ça s'est fait? Était-ce en 2014-2015?

M. Michael Wernick: Je crois que la chronologie des événements est bien indiquée dans le chapitre du vérificateur général; moi, je risque de me tromper d'au moins quelques mois si j'essaie de vous répondre. Le projet prévoyait la centralisation des activités dans le centre de paie ainsi qu'un degré élevé d'automatisation. On s'attendait donc à avoir des effectifs réduits à l'achèvement du projet. Les gens ont commencé à partir. C'étaient des fonctionnaires qui avaient déjà un certain âge, et un grand nombre d'entre eux ne voulaient pas être mutés à Miramichi.

Je pense que nous nous sommes retrouvés coincés entre deux phénomènes parallèles, avec d'un côté un système qui n'était pas très performant et des gens qui partaient, et d'un autre côté, des gens qui arrivaient pour travailler dans un nouveau système, ce qui n'a manifestement pas bien marché. Nous n'avons pas pu faire une pause et prendre du recul, parce que les commis à la paie disparaissaient tout simplement.

M. Paul Lefebvre: Quand la décision a été prise d'aller de l'avant, de mettre en oeuvre le système de paie, quelqu'un a-t-il dit au ministre qu'il n'y avait pas d'autre solution, qu'après avoir laissé partir 700 spécialistes de la paie, on ne pouvait plus utiliser l'ancien système puisqu'il n'y avait plus personne pour le gérer, et que par conséquent il fallait mettre en oeuvre le nouveau système?

M. Michael Wernick: Je pense que cela se rapporte à la question de Mme Raitt. Je ne sais pas quels conseils précis ont été fournis à ce sujet aux ministres du Conseil du Trésor. Cela n'a jamais été considéré comme une question à étudier en réunion plénière du Cabinet. C'était un projet qui était supervisé par les ministres du Conseil du Trésor. Vous pourriez demander aux anciens ministres et secrétaires du Conseil du Trésor quels sont les conseils qui leur ont été ordonnés au cours du temps. Le vérificateur général a eu accès à tous ces documents, à tous ces conseils, et il a présenté le mieux qu'il a pu la chronologie, telle qu'il l'a perçue.

Il me paraît important de rappeler de temps en temps aux gens — même si cela n'est vraiment pas rassurant — qu'il y a eu vers 2008, un chapitre du vérificateur général qui traitait du système de paie, qui disait qu'il était dans un état lamentable et qu'il était extrêmement urgent de le remplacer; il est donc compréhensible que le gouvernement au pouvoir ait lancé un projet de modernisation du système de paie.

M. Paul Lefebvre: Je crois que je voulais en fait vous demander s'il y avait un système auquel on aurait pu revenir?

M. Michael Wernick: Non. Il n'y avait aucun système, point. Il y avait des cartes en carton et des dossiers tenus manuellement. C'est un monde dans lequel les gens qui passaient d'un ministère à un autre, attendaient des mois, avant de recevoir leur rémunération.

Pratiquement tout ce que vous avez vu avec le système Phénix était déjà arrivé auparavant. C'était un environnement vraiment exécrable pour la paie et il n'y avait pas de système. Il était raisonnable que le gouvernement précédent fasse quelque chose. Les hauts fonctionnaires lui ont conseillé d'adopter un système de paie moderne. Bien évidemment, ce n'est pas ce qui s'est passé.

● (1625)

M. Paul Lefebvre: Merci.

D'après l'expérience qu'a eue le Comité des comptes publics avec la technologie transformationnelle, je peux dire que nous avons connu quelques difficultés. Bien évidemment, il y a eu Phénix, comme vous l'avez mentionné. Nous avons également constaté que Services partagés était un autre secteur qui a connu des problèmes.

Il est déjà arrivé à plusieurs reprises de changer de technologie, sans que le système y soit apparemment préparé. Nous avons reçu il y a quelques mois la sous-ministre du Conseil du Trésor et je lui ai posé cette question; je lui ai demandé si nous avions la capacité pour le faire ou si c'était bien là la principale difficulté que l'on rencontre dans la fonction publique quand il s'agit de technologie. Elle a reconnu que nous avions là un grave problème. Que répondez-vous à cela?

M. Michael Wernick: C'est un grand sujet. Je peux vous présenter de brefs commentaires et je serais heureux de revenir sur ce sujet si vous le souhaitez. Les grands projets de TI sont associés à de gros risques dans le secteur privé, dans les universités et ailleurs. Ce sont des choses difficiles. « Les choses difficiles sont difficiles », comme ils disent.

Le gouvernement actuel a essayé d'appliquer immédiatement les leçons du rapport Goss Gilroy et de faire progresser les choses. La loi d'exécution du budget, qui va être adoptée d'ici quelques jours, attribue des pouvoirs supplémentaires au dirigeant principal de l'information du Conseil du Trésor; celui-ci pourra donner désormais des directives aux ministères, imposer des normes et son rôle sera actif au lieu d'être simplement consultatif. Cela me paraît un changement très positif.

Nous avons créé, avec des fonds provenant du dernier budget, le Service numérique canadien. Le ministre Brison est un ardent partisan du passage aux services numériques et je pourrais vous dire beaucoup de choses sur les progrès que nous avons réalisés dans ce domaine.

Je pourrais dire au sujet du cas Phénix que je souscris tout à fait au premier rapport du vérificateur général: la remise à plat du système n'est pas une option. Il faut aller de l'avant. Si nous ne nous attaquons pas à la complexité sous-jacente du système de classification avec ses milliers de listes de paie et que nous revenions tout simplement aux mêmes vendeurs, nous obtiendrons le même résultat.

M. Paul Lefebvre: Au sujet de votre rapport annuel, j'ai aimé vous entendre dire que vous avez préparé ce rapport et qu'aucun comité ne vous avait invité à comparaître. Je vais proposer que le Comité vous invite à comparaître, peut-être sur une base annuelle, pour examiner ce rapport.

Étant donné que nous sommes toujours en rapport avec les sous-ministres et qu'après les rapports du vérificateur général, nous invitons les sous-ministres pour leur demander quelles sont leurs recommandations ou pourquoi le système de gestion n'a pas toujours été parfait, je vais veiller, monsieur le président, à ce que nous demandions au greffier du Conseil privé de comparaître pour nous présenter son rapport pour que nous soyons ainsi en mesure de poser des questions sur la fonction publique et sur les façons de l'améliorer.

Le président: Je vous remercie, monsieur Lefebvre. Nous en reparlerons un autre jour.

Nous accueillons à nouveau M. McCauley. Allez-y.

M. Kelly McCauley: J'aimerais revenir sur ce à quoi je faisais allusion un peu plus tôt, à savoir la confiance de la population, la confiance que les Canadiens et les fonctionnaires peuvent avoir dans les programmes majeurs dont s'occupe le gouvernement.

Y a-t-il eu des discussions au sujet de la vérification des projets, ou des modifications à la façon de faire les choses, pour éviter un autre Phénix?

M. Michael Wernick: Je crois pouvoir vous dire que oui. La gestion de projet est une compétence très particulière. Il est possible de l'enseigner et de décerner des diplômes. Nous avons beaucoup travaillé, sous la direction du service du contrôleur général du Conseil du Trésor, sur l'introduction, dans la fonction publique, de compétences en matière de gestion de projet.

M. Kelly McCauley: Y a-t-il eu des changements depuis que l'affaire Phénix a explosé? Pouvez-vous nous en parler brièvement et nous dire quels sont les projets que vous allez peut-être étudier?

M. Michael Wernick: Je peux vous fournir rapidement quelques exemples. C'est peut-être une question qu'il faudrait poser au Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des projets dont ils se sont occupés. J'ai un rôle dans le domaine du personnel et j'ai recommandé au premier ministre que le contrôleur général, un expert qui connaît à fond la gestion de projet et l'établissement des coûts, soit affecté au ministère de la Défense nationale parce que ce dernier allait recevoir des tonnes d'argent pour la nouvelle politique de défense. Il suit maintenant de très près la mise en oeuvre de la politique de défense, et il a son bureau au ministère de la Défense. C'est un exemple de la façon dont les choses ont évolué.

M. Kelly McCauley: De qui s'agit-il exactement, lorsque vous dites qu'il a son bureau au ministère de la Défense?

M. Michael Wernick: Bill Matthews est le sous-ministre délégué principal. Il est venu directement de son poste de contrôleur général du Canada et il connaît très bien l'établissement des coûts...

M. Kelly McCauley: Je suis heureux que vous ayez mentionné cet aspect parce que cela m'amène à ma question suivante.

Le directeur parlementaire du budget a rendu public l'année dernière un rapport sur les coûts des navires de combat de surface qui est d'environ 60 milliards de dollars. Il possédait, aux termes de la loi parlementaire, un droit d'accès aux demandes de proposition et aux coûts établis, mais les bureaucrates lui ont refusé l'accès à cette information, au point où il a dû se rendre aux États-Unis pour avoir accès aux coûts américains et faire ensuite des extrapolations. Nous avons soulevé cette question à de très nombreuses reprises.

Encore une fois, nous nous trouvons peut-être dans une situation, celle du cas Phénix, où un bureaucrate écarte les règles, empêche le directeur du budget d'effectuer correctement une étude sur ce qui pourrait devenir un projet de 80 milliards de dollars. Est-ce là quelque chose qui vous inquiète? Auparavant, dans le cas Phénix, il y a eu des bureaucrates qui ont empêché l'information d'arriver aux ministres; maintenant, ils font la même chose avec le directeur du budget.

● (1630)

M. Michael Wernick: Cela me donne, je crois, la possibilité de vous décrire les mécanismes de surveillance. Le vérificateur général du Canada et le directeur parlementaire du budget nagent souvent dans les mêmes eaux. Le Commissaire à la protection de la vie privée, le Commissaire à l'information, le Commissaire au lobbying, le Commissaire à l'intégrité...

M. Kelly McCauley: Oui, mais ma question porte sur le fait que le directeur du budget est incapable d'obtenir l'information qu'il souhaite, monsieur Wernick.

Le président: Laissez-le finir.

Poursuivez.

M. Michael Wernick: Si vous me permettez, il y a huit agents du Parlement qui demandent constamment de l'information, des analyses et des recherches. Nous pensons qu'il y avait un chevauchement entre le directeur parlementaire du budget et le vérificateur général et cela a été précisé. Vous avez constaté avec la loi sur le budget de l'année dernière que le bureau du directeur parlementaire du budget existait pour la première fois depuis sa mise sur pied en vertu d'une loi. C'était auparavant un service de la Bibliothèque du Parlement; c'est un organisme qui est maintenant indépendant. Il exerce ses attributions en vertu d'une loi. Il sera chargé l'année prochaine d'établir le coût des programmes électoraux, par exemple. Nous avons renforcé le rôle du directeur parlementaire du budget.

M. Kelly McCauley: Oui et je ne critique pas cet aspect. Je suis heureux de constater que le gouvernement l'a renforcé. Ma question est en fait la suivante, comme nous l'avons vu avec le cas Phénix — et cela fait deux ans et demi que je lis ce qui concerne ce sujet — nous avons régulièrement constaté que des bureaucrates censuraient l'information transmise aux ministres, et qu'ils ne servaient pas très bien les fonctionnaires, ni les contribuables, ni le gouvernement. Je m'interroge au sujet de la surveillance dont font l'objet les grands projets.

Ici, il y en a un de 60 à 80 milliards de dollars. Le directeur parlementaire du budget, qui a le droit d'avoir accès à cette information, est bloqué non pas par le ministre, mais par des bureaucrates, peut-être le même genre de bureaucrates qui n'ont pas fait preuve de sincérité ou de franchise au sujet des problèmes que connaissait Phénix. Je me demande si c'est une question de culture au sein de notre fonction publique. Est-ce une question taboue? C'est inquiétant. Nous avons ici un projet d'une ampleur considérable, bien plus important que Phénix sur le plan des coûts, où un bureaucrate refuse au directeur parlementaire du budget l'accès à des documents. Cela sape la confiance de la population et la confiance des agents parlementaires qui ne peuvent avoir accès à ce à quoi ils ont droit.

Le président: Merci, monsieur McCauley

Allez-y, monsieur Wernick.

M. Michael Wernick: Je n'ai pas d'information précise au sujet de cet exemple. Je crois qu'il serait tout à fait légitime de parler avec les agents du Parlement des difficultés qu'ils rencontrent et de la façon dont les données et les renseignements leur sont présentés et rassemblés. Ils demandent souvent que l'on fasse des analyses et de la recherche, ils ne se limitent pas simplement aux données.

Le vérificateur général n'a pas un accès sans limite à tout ce qu'il demande. La Cour suprême a été très claire sur ce point. Elle a parlé des documents confidentiels du Cabinet et une partie de mon travail consiste à protéger ces documents confidentiels.

M. Kelly McCauley: Cela concerne le directeur parlementaire du budget et non pas le vérificateur général, mais je comprends cela.

Le président: Merci, monsieur McCauley.

Nous allons passer à M. Chen.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je tiens également à mentionner que c'est la Semaine nationale de la fonction publique. En fait, je partage le sentiment qui a été exprimé autour de la table aujourd'hui et je sais que notre fonction publique fait un travail extraordinaire. Il est bien évident que nous sommes ici pour trouver les façons de l'améliorer.

J'ai entendu M. Wernick critiquer le chapitre zéro du vérificateur général du Canada, plus précisément en refusant de souscrire aux « grandes généralisations », comme il dit.

J'ai lu le chapitre zéro et essayé de me concentrer sur la façon dont le vérificateur général du Canada, a expliqué les échecs incompréhensibles. Il a déclaré qu'il avait réussi à savoir ce qui s'était produit, à savoir comment cela s'était produit, mais que sa vérification ne pouvait pas expliquer pourquoi cela s'était produit.

Il a parlé de culture. Plus précisément il écrit « On entend souvent parler de culture organisationnelle, mais il s'agit d'une notion qui est difficile à cerner ou à évaluer, il faut donc plutôt la décrire ». Il poursuit: « Je veux qu'on comprenne bien que le gouvernement actuel n'a pas créé cette culture — il en a hérité —, mais il a aujourd'hui la possibilité de la réorienter de façon positive ».

Monsieur Wernick, vous avez parlé du fait qu'il faudrait réformer en profondeur la structure de la fonction publique. Pourriez-vous préciser et expliquer ce que vous entendez par-là?

● (1635)

M. Michael Wernick: Premièrement, permettez-moi de réagir à la façon dont vous avez formulé la question. Je ne veux pas me laisser entraîner dans un débat partisan dans lequel on se lance des accusations « Vous avez détruit la fonction publique » — « Non, c'est vous qui l'avez détruite ». Je tiens à vous dire que la fonction publique n'est pas détruite. Elle est solide, elle progresse et elle s'améliore. Nous accumulons de l'expérience et nous progressons. Je mentionnais au vérificateur général du Canada qu'on pourrait se servir de son rapport pour faire de la politique partisane et je crois que les faits m'ont donné raison.

La question dont personne ne veut vraiment parler est celle du système des ressources humaines qui est sous-jacent. Nous avons 79 échelons de classification. Nous avons 650 groupes de classification différents. Nous avons des milliers de primes et de rémunérations spéciales. Il serait extrêmement difficile de construire un système de paie qui puisse tenir compte de tous ces éléments et donner d'excellents résultats. Je n'ai pas vraiment envie de consacrer davantage de temps et d'énergie à comprendre ce qui est arrivé, à moins que cela puisse être utile pour l'avenir.

À mon avis, la fonction publique a besoin d'une réforme structurelle. Il y a beaucoup trop d'échelons. Je suis entré dans la fonction publique il y a 37 ans et j'ai dû franchir 15 échelons pour obtenir le poste que j'occupe actuellement. J'en suis très fier, mais je suis consterné d'avoir dû franchir 15 échelons. Il aurait dû en avoir moins. Je ne pense pas que nous ayons besoin de cinq échelons dans les postes de direction. Je ne pense pas que nous ayons besoin de tous les échelons et de toute la complexité que l'on retrouve dans le système de ressources humaines. Si nous voulons être capables de réagir rapidement et d'affecter le personnel ailleurs, de lui confier d'autres tâches, de le transférer à un autre poste, nous allons avoir besoin d'un système de ressources humaines moderne, mais c'est un aspect sur lequel les syndicats ont un droit de veto, parce que la plupart de ces aspects sont régis par des conventions collectives. Il sera très difficile de changer la situation.

M. Shaun Chen: Si je vous ai bien compris, c'est à cause de la complexité du système de ressources humaines actuel, du fait qu'il y a toute une série d'échelons dans la bureaucratie qu'il n'est pas possible de mettre en oeuvre un système de paie qui devrait être en mesure de...

M. Michael Wernick: Je ne dirais pas « pas possible »; cela complique simplement beaucoup la situation. Il y a de nombreuses primes et règles particulières en matière de rémunération. Les gens obtiennent une promotion et on doit leur verser un salaire rétroactif parce que nous avons beaucoup de catégories qui sont très étroites. Ce n'est pas une panacée et ce n'est pas la seule difficulté: il y a des difficultés reliées à la technologie, à l'efficacité des vendeurs et à la surveillance. Il y a beaucoup d'aspects qui pourraient améliorer un système de paie et Mme Raitt y a fait allusion.

Si nous conservons les mêmes règles en matière de ressources humaines, et si nous nous adressons aux mêmes vendeurs, nous n'allons pas obtenir un système de paie très performant; nous aurons un système adéquat.

M. Shaun Chen: On s'entend là-dessus, mais j'essayais de relier tout ceci parce que le vérificateur général du Canada a beaucoup parlé de la nécessité de changer la culture.

Par rapport à ce que vous venez de dire, pensez-vous qu'avec cette culture, le personnel, les gens qui travaillent à l'intérieur du système, les gens qui se situent dans les différents échelons de la bureaucratie, auraient pu expliquer de façon utile qu'il serait très difficile de mettre en oeuvre un tel système de paie, compte tenu des différents aspects de la situation dans laquelle il doit être mis en oeuvre?

Le président: Merci, monsieur Chen.

Allez-y, monsieur Wernick.

M. Michael Wernick: J'ai souvent dit publiquement que nous sommes trop bureaucratiques, que nous devons rationaliser, simplifier les choses pour pouvoir réagir plus rapidement. Il existe des moyens de le faire et d'être plus efficace. L'économie, la société et le monde changent tellement rapidement que nous devons être en mesure de réagir plus rapidement pour offrir des solutions aux gouvernements et améliorer les services que nous offrons. C'est un défi permanent.

Je ne suis pas d'accord avec cette généralisation du problème de culture. C'est ce même ministère — Travaux publics, Services publics — qui a mis en oeuvre le projet de la Cité parlementaire. En 10 ans, 20 projets de construction différents ont été menés à bien. Vous allez bientôt emménager dans l'édifice de l'Ouest et dans d'autres locaux. Tous ces projets ont respecté les budgets, les délais et ils sont parfaitement fonctionnels. Ce sont les mêmes ministres, les mêmes sous-ministres et le même ministère de sorte que cette généralisation ne vaut même pas pour l'ensemble du ministère. Je ne pense évidemment pas que cela s'applique à l'ensemble de la fonction publique.

● (1640)

Le président: Merci, monsieur Wernick.

Nous allons maintenant passer à M. Christopherson.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Je suis heureux de voir que vous avez eu la possibilité de répondre. Il ne s'agit pas de condamner qui que ce soit; l'idée est d'avoir la possibilité d'échanger des idées.

Puisque nous sommes en train de nous chamailler sur des détails, j'aimerais dire, pour parler de cette décision judiciaire, que jamais un vérificateur général n'a demandé de documents confidentiels du Cabinet. Son bureau ne s'intéresse aucunement à ce que la fonction publique recommande au Cabinet. Cela n'est pas dans ses attributions. Ce n'est pas ce qu'elle fait. Cela ne l'intéresse pas. Le problème vient du fait que l'information à laquelle le vérificateur général doit avoir accès, comme la question de savoir si le personnel a pris les mesures appropriées pour veiller à ce que le ministre soit informé et présente un avis éclairé au Cabinet, a souvent été qualifiée de confidentielle par les différents gouvernements qui ne voulaient pas publier l'information, de sorte qu'on en arrive à ces luttes de pouvoir. Pour ce qui est des renseignements bruts que souhaite obtenir le vérificateur général, il a le droit de les obtenir, mais il ne veut pas aborder les aspects politiques et il essaie autant que possible de ne pas s'en mêler.

Deuxièmement, au sujet du chapitre zéro, il semble que j'ai commis une erreur. Je l'avoue et je vous demande de m'en excuser. Cela prouve également que Michael n'est pas un politicien.

J'aimerais maintenant aborder quelques commentaires pour confirmer ce que j'ai dit précédemment et appuyer ma conclusion au sujet de ce que nous sommes en train de faire ou de ne pas faire. Ce passage est tiré du rapport:

> Comme je l'ai dit plus haut, au bout du compte, la culture du gouvernement doit changer. Je n'ai pas le mode d'emploi pour corriger une culture défaillante. Je sais cependant qu'il faut, dans un premier temps, la décrire. C'est ce que j'ai tenté de faire ici, même si le tableau est peut-être incomplet. Dans un deuxième temps, il faut admettre que la culture pose un problème véritable et qu'il faut le corriger de toute urgence. Il appartient au gouvernement et à la fonction publique de trouver comment le corriger. Il y a une toutefois une lueur d'espoir au tableau. Si la culture est certainement problématique, le dernier sondage mené auprès des fonctionnaires indique que le fonctionnaire moyen souhaite un changement et veut travailler dans un milieu de travail qui se préoccupe de produire des résultats pour les citoyens.

Ensuite, la raison pour laquelle je suis déçu de la direction qu'a prise notre discussion aujourd'hui est que nous avons la possibilité d'étudier ce document, sans l'utiliser comme une arme ou pour marquer des points en politique. Le vérificateur général a déclaré que cela durait depuis des dizaines d'années, que ce n'était pas à cause du gouvernement Harper et qu'il ne servait à rien de le critiquer et de l'accabler davantage, que ce n'était pas non plus à cause du gouvernement actuel au point où nous devons tout faire pour évincer le premier ministre actuel et le remplacer aux prochaines élections. Le vérificateur général affirme que cela dure depuis des dizaines d'années et que, si nous voulons trouver des coupables, il faut reconnaître que nous sommes tous coupables. Je suis membre d'un parti qui n'a jamais été au pouvoir, mais je peux vous dire que je ne cherche pas à savoir qui est coupable. C'est ce que nous faisons à la Chambre des communes pendant la période des questions et dans beaucoup d'autres endroits, mais pas ici, chers collègues.

J'aimerais citer un autre passage du rapport du vérificateur général, puisque, encore une fois, le greffier n'est pas du même avis que le vérificateur général.

Le vérificateur général déclare: « Je ne cherche pas à distribuer de blâme politique. Selon moi, les deux gouvernements ont chacun eu la possibilité d'intervenir à différents moments pour prévenir l'échec incompréhensible qu'est devenu Phénix. »

Permettez-moi simplement de vous dire que cela est pour nous une chance incomparable. Personne ne dit qu'il s'agit de partisanerie politique. Il s'agit de culture. Quelle chance nous avons. Il n'est pas nécessaire de réagir de façon défensive, chers collègues.

Il poursuit, « Un examen ordinaire des leçons apprises n'empêchera pas d'autres échecs incompréhensibles de se produire. Phénix marque un moment déterminant — en fait une sonnette d'alarme — qui va bien au-delà des leçons apprises. Cet échec doit nous inciter à mieux comprendre les problèmes généralisés de culture du gouvernement, et à les corriger. »

Il continue: « Dans les paragraphes qui suivent, je donne ma description de la culture du gouvernement fédéral — une culture qui s'est précisée au fil de décennies. Je veux qu'on comprenne bien que le gouvernement actuel n'a pas créé cette culture. Il en a hérité. Cependant, il a aujourd'hui la possibilité de la réorienter de façon positive. »

La dernière chose que j'aimerais dire, monsieur le président — je vous demande d'être indulgent, 30 secondes — est qu'il faut que les médias traditionnels et les médias sociaux s'emparent de cette question et lancent un débat à ce sujet. Je sais que Phénix a constamment fait les manchettes. C'est facile, c'est de la politique et c'est excitant, et je comprends tout cela, mais il s'agit de savoir ce qui est à l'origine de Phénix, ce qui en est la cause. Si nous ne concentrons pas notre réflexion là-dessus, cela ne s'arrêtera jamais et finalement, cette question sera mise de côté. Voilà où nous en sommes. Nous allons en faire une question qui nous tient à coeur ou... Je crois que nous avons besoin de sentir des pressions de l'extérieur, de quelqu'un dans les médias, de ceux qui ont accès à l'information, qui vont s'intéresser à ce sujet et dire « Hé, attention, c'est une grave question. Je vous invite à utiliser cette possibilité unique pour la régler, sans blâmer les hommes politiques. »

● (1645)

C'est à nous de faire preuve de leadership sur cette question.

Monsieur le président, je vous remercie pour votre indulgence.

Le président: Merci.

Sur ce point, je vais invoquer la prérogative que possède le président et dire qu'à cause de cette réunion, nos bureaux ont tout à coup reçu des lettres provenant de membres de la fonction publique. Celle-ci m'a été envoyée avant la comparution de M. Wernick devant le Comité aujourd'hui: « J'aimerais vous transmettre quelques idées sur la culture de la fonction publique qui ont pu entraîner le désastre que constitue Phénix. »

Il mentionne qu'il a travaillé dans tel ministère, depuis pas mal d'années. Je ne vous dirai pas le nombre d'années ni l'endroit où il travaille.

Il poursuit: « J'ai eu le plaisir de conseiller le sous-ministre pendant un an. Pendant la période où j'ai exercé cette fonction, j'ai été profondément déçu de voir comment étaient fixées les priorités — en bref, la seule question était de savoir si la priorité était conforme aux engagements contenus dans la lettre de mandat du ministre. »

Il poursuit et mentionne d'autres aspects: « Ayant connu de près toutes ces choses, je n'ai pas du tout été surpris par ce que j'ai lu dans le rapport du vérificateur général. Si les députés veulent vraiment réparer la culture qui règne au sein de la fonction publique, ils pourraient commencer par demander des comptes aux responsables de la catastrophe Phénix. Dans la situation actuelle, personne n'est tenu responsable des erreurs commises. On affecte simplement les gens à d'autres postes. »

Cela fait partie de la culture. Je pense que le vérificateur général a également mentionné qu'il y avait des sous-ministres qui occupaient un poste pendant un an ou deux avant d'être affectés à un autre ministère. Je crois que c'est un aspect du problème, tel qu'il le perçoit.

Le vérificateur général dit: « Dans cette culture, pour un fonctionnaire, il est souvent préférable de ne rien faire plutôt que d'agir puis d'échouer. »

La peur du risque: cela fait-il partie de la culture? Il y a des fonctionnaires qui nous écrivent pour nous dire qu'il faut modifier cette culture.

Lisa... Madame Raitt; excusez-moi.

L'hon. Lisa Raitt: Vous pouvez m'appeler Lisa, monsieur le président. Je ne m'en formaliserai pas.

Pour revenir sur ce que M. Christopherson et le président disaient, s'il s'agissait d'un incident isolé où seul le vérificateur général souligne le problème de la culture, je pourrais accepter le fait qu'il n'y a pas de preuve, mais nous avons une autre personne, le commissaire à l'intégrité du secteur public, M. Joe Friday, qui a témoigné il y a un peu plus d'une année devant le Comité des opérations gouvernementales. Il a déclaré « qu'il ne peut y avoir un système de dénonciation efficace sans un changement de culture: la dénonciation de possibles actes répréhensibles doit faire partie de la culture du secteur public et être encouragée et traitée dans un environnement exempt de toute crainte de représailles ».

Autrement dit, il a attiré l'attention l'an dernier, monsieur Wernick, sur le fait que les fonctionnaires canadiens ne signaleront jamais de façon systématique des actes répréhensibles commis dans l'administration fédérale tant qu'on ne sera pas venu à bout d'une culture de l'angoisse profondément enracinée relativement aux dénonciations. C'est le point de départ. Je ne sais pas si le vérificateur général ne s'avance pas trop lorsqu'il évoque le sujet à propos du processus décisionnel qui entoure le système Phénix.

Cela dit, je sais que vous avez inscrit la santé mentale dans les lettres de mandat de vos sous-ministres, ce que je trouve louable. Je trouve très bien qu'on doive veiller sur ses employés dans son propre ministère. Je me demande si vous aurez la latitude de traiter un problème qui est évident pour des gens qui surveillent le secteur public, mais peut-être pas accepté comme tel aux niveaux supérieurs auxquels vous travaillez.

M. Michael Wernick: Pardon, de quel problème s'agit-il? Quelle était la question?

L'hon. Lisa Raitt: Que comptez-vous faire pour régler le problème de la culture maintenant que non seulement le vérificateur général, mais aussi avant lui, le commissaire à l'intégrité du secteur public ont soulevé des questions à ce propos? Nous recevons des commentaires de fonctionnaires. J'en ai reçus personnellement. C'est normal, cela fait partie du rôle des députés. Cela nous arrive.

Avez-vous un plan pour vous attaquer à ce problème de culture — je ne parle pas d'admettre qu'il y a un problème, mais d'admettre qu'on discute d'un problème et qu'il devrait donc en ressortir quelque chose pour avancer?

M. Michael Wernick: Oui. Je vous renvoie à mon rapport et à toutes mes interventions sur le sujet. Nous devons absolument faire bouger les choses en ce qui concerne la culture. Je recommanderais au Comité d'examiner la structure des mesures d'encouragement et de dissuasion dans laquelle les fonctionnaires évoluent.

Je reviens à mes observations préliminaires. Si le diagnostic est erroné, on prescrira des remèdes qui risquent de causer de lourds dégâts.

Vous avez mentionné, monsieur le président, un roulement rapide des sous-ministres. Les faits montrent le contraire. J'ai des données qui le prouvent. Le vérificateur général a laissé une impression qui est, en fait, erronée et qu'on peut corriger avec ces données. On mesure la durée du mandat des sous-ministres au nombre d'années où ils ont occupé le poste du début à la fin. Si on prend les 33 sous-ministres sur lesquels j'ai une influence, et leurs trois derniers mandats — c'est-à-dire pas le tableau de ceux en poste actuellement et dont le mandat court encore —, on obtient 99 mandats de sous-ministre. Trente-trois sont allés au bout de leur mandat, et trois... Quarante-neuf ont été en poste plus de trois ans, ce qui est le point de référence proposé par le Comité dans de précédents rapports. Vingt-sept ont occupé leurs fonctions pendant plus de quatre ans et 16, pendant plus de cinq ans. La médiane et la moyenne sont toutes deux supérieures à trois ans. Par conséquent, nous n'avons pas, selon moi, un problème généralisé de roulement des sous-ministres.

Ils ont, en moyenne, une expérience cumulée d'une vingtaine d'années à un poste de direction sous une forme ou une autre. Je m'efforce d'attirer d'autres compétences et talents. J'ai engagé deux secrétaires de cabinets provinciaux. Nous comptons le chef d'état-major de la Défense parmi les sous-ministres, ainsi que des personnes qui dirigeaient des entreprises dans le secteur privé et qui étaient à la tête de groupes de réflexion. Nous essayons constamment d'améliorer l'encadrement de la fonction publique.

Les agents du Parlement ont leur rôle et leur opinion, mais ce sont des observateurs extérieurs. Ce que les Canadiens doivent comprendre, c'est que tout cela a été conçu pour faire en sorte que le Canada soit bien gouverné. Bref, il n'y a pas place dans la fonction publique canadienne pour le népotisme, la corruption et la partialité. Des erreurs se produisent et il y a des exceptions à la règle, mais elles sont repérées et corrigées.

Il est important de nos jours que les Canadiens aient confiance dans leurs institutions publiques, que j'entends améliorer au fur et à mesure.

Nous avons maintenant une enquête annuelle. Les lettres et les courriels de nos concitoyens constituent une boucle de rétroaction importante, et je le comprends, mais ils viennent des gens qui ont des motifs de vous écrire. Nous avons donc décidé de passer à une enquête annuelle détaillée. Les résultats, qui ne sont pas tous flatteurs, figurent dans mon rapport annuel, qu'on peut consulter sur Internet.

● (1650)

Le président: Je vous remercie, monsieur Wernick.

Monsieur Arya, vous avez la parole.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur le président, j'ai vécu et travaillé dans plusieurs pays et force est de reconnaître que nous avons une des meilleures fonctions publiques du monde. Je sais qu'il n'y a pas de corruption. Les fonctionnaires canadiens sont très qualifiés et, comme M. Wernick le mentionnait, il arrive des erreurs quand on a 270 000 employés et 6 400 cadres supérieurs. Il arrive des erreurs, mais si des mesures correctives doivent être prises, elles le sont.

Monsieur Wernick, j'ai une question sur le processus décisionnel. Quelles décisions prend-on et à quel niveau? Dans le cas de Phénix, on a demandé à IBM de créer le système et de le mettre en place. En 2012, IBM a annoncé que Phénix coûterait 274 millions de dollars à construire et mettre en oeuvre, mais le Conseil du Trésor n'avait approuvé que 155 millions en 2009. Si on me le demande, les problèmes de Phénix remontent à un seul grand facteur, qui est le suivant: IBM avait besoin de 274 millions de dollars, mais on ne disposait que d'un budget de 155 millions. Cela n'a pas empêché de donner le feu vert sans changer le budget.

J'aimerais savoir à quel niveau la décision a été prise. Est-ce à la direction de Phénix ou au niveau du sous-ministre adjoint ou encore du sous-ministre? À quel niveau a-t-on décidé de poursuivre avec ce faible budget?

M. Michael Wernick: Les budgets des ministères, des projets et des initiatives sont fixés par le Conseil du Trésor, qui est un comité de ministres. Il est créé en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques. Toutes les nouvelles ressources accordées à un ministère ou à de grands projets sont approuvées par le Conseil du Trésor. C'est le conseil de gestion du gouvernement. C'est donc à ce niveau que le budget aura...

M. Chandra Arya: Je suis désolé. Mon temps de parole est très limité.

M. Michael Wernick: Ensuite, on s'attend à ce que les fonctionnaires fassent ce qui est décidé en respectant ce budget et, comme je l'ai dit tout à l'heure, ils n'ont pas de mécanisme pour demander plus de fonds si leur ministre refuse de s'adresser au Conseil du Trésor.

● (1655)

M. Chandra Arya: Pensez-vous que le sous-ministre n'est pas allé trouver le ministre ou que le sous-ministre s'est opposé à ce que le ministre déclare que ce budget ne correspondait qu'à 55 % de la somme nécessaire? Est-ce qu'on aurait dû donner suite au projet?

M. Michael Wernick: Je ne connais pas les détails, mais je crois que le vérificateur général ne vous présente pas le contexte. Si je comprends bien le rapport — et vous pouvez poser la question à M. Ferguson à ce sujet —, à un moment donné à l'automne 2012, ou peut-être 2013, le Conseil du Trésor a fixé le budget du projet, qui aurait pu être doté différemment. C'est ce qu'il laisse entendre, apparemment, que quelqu'un aurait pu demander plus de moyens à ce moment-là. Ce que je veux dire, c'est qu'il incombait au ministre de décider de s'adresser aux ministres du Conseil du Trésor, puis à ces derniers de décider, évidemment sur les conseils des fonctionnaires. Je ne sais pas précisément quelles étaient les recommandations, mais je vous rappellerai qu'à la fin du mois de mars 2012, le gouvernement a présenté son budget de mise en oeuvre du plan d'action pour réduire le déficit et annoncé son intention de mettre à pied 19 500 fonctionnaires. Il aurait fallu beaucoup de courage à un ministre pour demander de nouveaux fonds à l'automne 2012.

M. Chandra Arya: Il est donc possible que le ministre responsable en 2012 ait choisi de ne pas demander au Conseil du Trésor les fonds supplémentaires nécessaires pour créer et mettre en place entièrement le système Phénix et qu'à cause de cette seule mauvaise décision du ministre, nous ayons ce problème aujourd'hui?

M. Michael Wernick: Je ne sais pas ce qui est entré en considération à l'époque, et j'ai pour tâche, comme je le disais plus tôt, de protéger la confidentialité des documents du Cabinet. Vous pouvez interroger les ministres et sous-ministres de l'époque. Comme je le disais plus tôt, à mon avis, la situation du système de paie ne résulte pas d'une seule décision ou ne tient pas à un seul facteur, mais découle de l'accumulation de nombreux problèmes. Le problème des ressources semble remonter à 2012 et tenir aussi à toute la structure incitative — ce que je ne réussis peut-être pas à faire comprendre — dans laquelle les fonctionnaires devaient travailler. « Voici votre budget. Réalisez le projet. »

M. Chandra Arya: Vous avez parlé de plusieurs niveaux de contrôle. Le vérificateur général mentionne expressément la surveillance, il me semble, à trois ou quatre endroits. Pour résumer, il dit que Phénix est un échec incompréhensible de gestion et de supervision de projet. Vous dites qu'il existe plusieurs niveaux de contrôle, alors que le vérificateur général dit qu'il n'y a pas eu de supervision de la création et de la mise en oeuvre de Phénix. À quoi tient la différence, selon vous?

M. Michael Wernick: Je pense que, manifestement, la supervision n'a pas été efficace. Il y a eu beaucoup de supervision, et il le mentionne dans le rapport. Il n'y a pas eu de manque de supervision, mais une supervision fragmentée. J'essaie de vous faire comprendre toutes les sortes de voies de rétroaction et de surveillance que doivent suivre un ministère ou un sous-ministre.

Le président: Je vous remercie, monsieur Wernick.

La parole est maintenant à Mme Raitt, puis ce sera le tour de Mme Yip.

L'hon. Lisa Raitt: Monsieur Wernick, en ce qui concerne la position du gouvernement sur le rapport du vérificateur général, le président du Conseil du Trésor a indiqué répondre à ce rapport que le ministère veillera à ce qu'à l'avenir, tous les projets de ce type fassent l'objet d'examens indépendants et à ce que les sous-ministres et les hauts fonctionnaires qui en ont la responsabilité soient informés des conclusions. Il reconnaît qu'il y a des questions au sujet du changement de culture et déclare qu'il suffit, pour que ce changement de culture nécessaire s'opère, de libérer la créativité, l'énergie et l'enthousiasme de la fonction publique canadienne, qui compte parmi les meilleures du monde. Il prévient que ce changement ne se produira pas du jour au lendemain, mais il convient avec le vérificateur général qu'un changement de culture est nécessaire.

Monsieur Wernick, vous avez déclaré au tout début que l'analyse du vérificateur général ne repose pas, à votre avis, sur suffisamment de données et qu'il exagère. Je ne me souviens pas de vos paroles exactes. Si vous pouviez répéter exactement ce que vous avez dit, cela aiderait vraiment. Est-ce que les propos du président du Conseil du Trésor et les vôtres aujourd'hui au Comité concordent?

M. Michael Wernick: Je suis tout à fait d'accord avec le ministre Brison sur le fait que nous devons améliorer la culture de la fonction publique et encourager l'innovation et la créativité. On peut le faire de façons précises et le Comité pourrait recommander certaines mesures.

Je ne dis pas que nous n'avons pas de problème de culture. Nous sommes peu enclins à prendre des risques. Nous avons un côté bureaucratique. Nous avons tendance à nous accrocher au règlement. J'en ai parlé à de nombreuses reprises. Nous pouvons modifier les mesures d'incitation et de dissuasion de manière à nous montrer plus souples, à prendre plus de risques et à être plus flexibles, tout en étant extrêmement responsables quant à la gestion des ressources publiques.

L'hon. Lisa Raitt: Pensez-vous qu'un examen indépendant de la culture au sein de la fonction publique fédérale soit nécessaire?

● (1700)

M. Michael Wernick: Je suis toujours prêt à écouter des recommandations.

Le premier ministre Harper avait un Comité consultatif sur la fonction publique. Je vous recommande Dominic Barton. Je vous recommande Michael Sabia, qui a dirigé de grandes sociétés dans le privé et qui a également travaillé dans le secteur public. J'estime raisonnable que les parlementaires qui se soucient de la fonction publique cherchent conseil. Je ne suis pas d'accord avec l'idée d'une commission d'enquête qui analyse tout à fait rétrospectivement qui a fait quoi et quand.

Si on veut examiner sérieusement la fonction publique et les moyens de l'améliorer, je suis totalement pour.

L'hon. Lisa Raitt: Monsieur Wernick, pour essayer de tirer au clair ce qui s'est passé avec Phénix, vous avez écrit à tous vos sous-ministres pour leur demander de vous dire par écrit ce qui arrivait exactement dans chaque ministère, et vous avez publié leurs réponses sur votre site Web. Envisageriez-vous d'en faire autant au sujet de la culture, à savoir de demander aux sous-ministres d'analyser la culture dans chaque ministère pour que tous les Canadiens puissent comprendre de quoi le secteur public parle, afin de ne pas être associés au chapitre zéro du vérificateur général?

M. Michael Wernick: Oui. Pour que les choses soient bien claires, en ce qui concerne la gouvernance — et je ne veux pas m'y arrêter trop longtemps —, je n'ai aucun pouvoir exécutif qui me permette de dire à un sous-ministre ou à un fonctionnaire, en dehors du Bureau du Conseil privé, quoi faire.

Je recommande effectivement au premier ministre des promotions, une mobilité et une rémunération au rendement, et je peux le faire moi-même dans le cadre d'un cycle annuel d'ententes sur ce que sont les objectifs des intéressés. Nous examinons le rendement et, à partir de là, je recommande une rémunération au rendement. Je prends l'entière responsabilité des recommandations au premier ministre en ce qui a trait au déploiement des sous-ministres, à leur maintien en poste ou à leur déplacement. Ces engagements ont un poids, et je les utilise dans des domaines particuliers, comme la santé mentale, notamment.

Je ne sais pas comment au juste on mesure la culture organisationnelle. Je ne sais pas de quoi ils rendraient compte. S'agissant du système de paie, je crois qu'il était important que les Canadiens sachent que les ministères prennent la paie au sérieux en ce qui concerne les éléments sur lesquels ils exercent un certain contrôle, c'est-à-dire la formation, les avances de salaire d'urgence et les aides. Ce sont des choses au sujet desquelles ils pouvaient progresser dans leur propre ministère. J'ai demandé à tous de me dire par écrit ce qu'ils faisaient. Je les ai prévenus que toutes leurs réponses seraient mises sur Internet pour que les Canadiens, y compris les parlementaires, puissent les lire. C'est une méthode que nous pouvons utiliser.

Quant à la meilleure façon d'instaurer une culture, je crois que je m'en remettrai aux experts en la matière. Il faut réaliser des enquêtes. Il faut aller en profondeur. Je suis d'avis qu'on ne devrait pas se laisser aller à des déclarations générales dans lesquelles on dit qu'il existe une certaine culture dans 300 organisations et toutes leurs sous-unités réparties dans l'ensemble du pays. Il existe des cultures organisationnelles très saines et très solides et il en existe aussi qui ne le sont pas. Il faudra savoir les distinguer les unes des autres et mettre en place les bonnes mesures incitatives et les bonnes boucles de rétroaction pour corriger celles qui doivent l'être et faire adopter celles qui sont solides.

L'hon. Lisa Raitt: Merci d'avoir dit que vous cherchez conseil et que vous écoutez les propositions.

Je crois, premièrement, que vous pouvez déterminer quelle est la culture de chaque sous-ministère et que vous pouvez demander à un sous-ministre d'en rendre compte en la quantifiant et en la clarifiant, surtout si deux fonctionnaires extérieurs indépendants vous disent qu'il semble y avoir un problème de culture et que les députés autour de cette table vous en disent autant. J'ose espérer que vous écouterez les recommandations du Comité, ou du moins de ses membres, pour ce qui est de prendre ce problème à bras-le-corps, car il est grave à mon avis.

Le président: Je vous remercie, madame Raitt.

Nous allons passer à Mme Yip.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Je vous remercie de votre présence.

À votre avis, y a-t-il suffisamment de conséquences en cas de mauvais rendement dans la fonction publique et que peut-on faire à ce sujet?

M. Michael Wernick: Non, pas suffisamment.

Le président: Monsieur, la deuxième partie de la question était que peut-on faire à ce sujet?

M. Michael Wernick: C'est un vaste sujet auquel vous voudrez sans doute consacrer du temps.

Les postes de haute direction entrent essentiellement dans deux catégories. Il y a les dirigeants des sociétés d'État et des organismes spécialisés, les agents du Parlement et ainsi de suite. Ils ont généralement un mandat de durée déterminée, un contrat de travail, des clauses concernant les indemnités de départ et tout ce qui va avec.

Les sous-ministres, au sens de ministres qui dirigent des ministères et qui sont proches des ministres, n'ont aucune sécurité d'emploi. Ils n'ont pas de contrat de travail en tant que tel et n'ont pas droit à des indemnités de départ. Leur emploi est totalement précaire.

En dessous du niveau des sous-ministres, si on est visé par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, on bénéficie d'une réelle sécurité d'emploi. On ne peut être licencié que pour motif valable. Il est très difficile de renvoyer des fonctionnaires pour comportement répréhensible ou mauvais rendement.

● (1705)

Le président: Continuez. Vous avez encore trois ou quatre minutes.

Mme Jean Yip: Il n'y a donc rien à faire pour qu'il devienne plus simple de...

M. Michael Wernick: Il faudrait changer le droit du travail, et les syndicats de la fonction publique auraient des opinions bien arrêtées sur le sujet.

Mme Jean Yip: S'il y avait une chose que vous puissiez améliorer dans la fonction publique pour l'avenir, quelle serait-elle?

M. Michael Wernick: Je crois que le moment est venu — peut-être après les prochaines élections, mais pas pendant la dernière année d'une législature — d'opérer un changement structurel dans la fonction publique. Je pense que nous avons beaucoup progressé sous les gouvernements successifs en matière d'ouverture et de transparence, pour ce qui est d'ouvrir le gouvernement aux Canadiens. Il s'agit de décisions prises au fil des ans avec beaucoup de pressions de la part de ce comité et d'autres.

Je parlerais dans ce cas de glasnost, de transparence. Toutes les subventions et les contributions sont sur Internet. Tous les contrats aussi, de même que tous les frais de déplacement et d'hébergement. Tout rendement et mesure utilisés par chaque ministère se trouvent sur Internet. Nous avons progressé dans le renforcement du rôle du directeur parlementaire du budget et du dirigeant principal de l'information. Nous avons renforcé le rôle du statisticien en chef. Le gouvernement travaille sans relâche sur la transparence du gouvernement, mais le ministre Clement a aussi travaillé sur la question dans le gouvernement précédent, et c'est pourquoi nous occupons le deuxième rang mondial au classement de la transparence des gouvernements. Nous avons quelque chose qui s'appelle l'InfoBase du GC, que nous améliorons continuellement et qui met à votre disposition et à la disposition d'autres Canadiens toutes sortes de données. Nous avons un peu progressé en ce qui concerne les documents confidentiels du Cabinet, l'accès et ces sortes de choses.

Je crois que nous avons énormément progressé pour ce qui est de rendre le gouvernement plus transparent, mais que les structures fondamentales du gouvernement datent des années 1980 et qu'il nous faut donc examiner des strates, que nous devons examiner les groupes et les catégories professionnels et voir comment le travail est organisé. Ce ne sera pas facile. C'est dans une large mesure une affaire de négociation collective, et ce ne sera pas facile à changer, mais je suis convaincu que cela en vaut la peine. Je ne pense pas que je verrai la fin de ce processus, mais je vous encourage vivement à vous pencher sérieusement dessus.

Le président: Il vous reste une minute.

Mme Jean Yip: Pensez-vous que la fonction publique ait consenti suffisamment d'efforts pour adopter des technologies numériques afin de simplifier ses processus?

M. Michael Wernick: Je pense qu'il y a les enthousiastes et ceux qui font de la résistance, comme dans la vie en général. Je remercie le ministre Brison d'avoir créé le Service numérique canadien. Je cite dans mon rapport de nombreux exemples de passages réussis à des plateformes numériques. Vous n'en avez probablement pas entendu parler parce qu'ils se sont faits dans les temps, en respectant le budget et que le résultat est pleinement fonctionnel.

Les bornes libre-service de l'Agence des services frontaliers dans les aéroports, l'autorisation de voyage électronique qui permet aux ressortissants étrangers de bénéficier d'une alternative au visa, l'installation du superordinateur d'Environnement Canada, le remplacement de l'ordinateur central sur lequel s'appuyait le régime d'assurance-emploi, remplacement effectué sans perdre une journée de travail, sont autant de réussites technologiques et vous n'en avez probablement pas entendu parler. Je ne m'en plains pas, mais les boucles de rétroaction attirent vos regards sur ce qui n'a pas bien fonctionné.

Il y a des tas de possibilités d'offrir les services gouvernementaux sur les téléphones intelligents et de la façon souhaitée par les Canadiens. Nos services extérieurs sont très bons. Je dirais que nous avons une des meilleures fonctions publiques du monde, et nous servons les Canadiens comme ils souhaitent l'être. En fait, 80 % des interactions des Canadiens avec leur administration se font maintenant par Internet, environ 20 % par téléphone et le reste peut-être en personne dans les services. Nos services gouvernementaux numériques sont bons. Nos services internes, comme la paie et les finances, entre autres, ne sont pas bons. Nous devons, en ce qui concerne les services entre fonctionnaires, procéder aux mêmes réductions et adopter la même approche, et je suis très heureux que le ministre Brison veuille le faire en particulier dans le système de paie.

Le président: Je vous remercie, madame Yip.

La parole est à M. Christopherson.

M. David Christopherson: Je vous remercie, monsieur le président.

Nous allons réfléchir à la suite et ma coprésidente et amie, Mme Mendès, souhaite proposer une solution que je peux certainement appuyer. J'ai eu l'occasion de parler aux députés conservateurs et, si nous obtenons suffisamment de soutien, je dirais que c'est une bonne approche pour les prochaines étapes en ce qui concerne le Comité. Je ne veux pas lui voler la vedette. Par conséquent, avec votre permission, j'offre mon temps de parole à Mme Mendès pour qu'elle présente la question au Comité avec sa recommandation.

● (1710)

Le président: Très bien. Est-ce que cela concerne la partie travaux du Comité?

Mme Alexandra Mendès: Probablement, car...

Le président: Il se peut qu'il y ait d'autres questions, mais il est conforme au Règlement d'avoir une question ou une motion, si elle est en rapport avec le sujet. Je n'ai pas vu la motion, mais veuillez prendre le temps de...

Mme Alexandra Mendès: Je vous demande un peu d'indulgence.

Le président: Je vous l'accorde.

Mme Alexandra Mendès: Je viens de l'écrire. C'est donc un brouillon, en quelque sorte. La motion est ainsi libellée: « Que le Comité permanent des comptes publics invite le vérificateur général à une autre réunion d'une heure à propos de son message, le 14 juin 2018, et que nous donnions des instructions aux analystes sur le rapport du Comité relatif au chapitre zéro du vérificateur général. »

Ce serait à huis clos.

M. David Christopherson: Quoi donc?

Mme Alexandra Mendès: Eh bien, les instructions du Comité, et cetera. Nous devons le faire à huis clos.

M. David Christopherson: Bien sûr.

Mme Alexandra Mendès: Nous annulerions donc l'invitation au sous-ministre pour jeudi, pour le...

M. David Christopherson: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Soyons clairs — car ces choses se produisent en temps réel, si je puis dire —, il me semble que, pour être équitables, nous devrions inviter le vérificateur général pour autant de temps que nous avons invité le greffier aujourd'hui.

Mme Alexandra Mendès: Il est déjà venu parler de son message.

M. David Christopherson: Oui, mais pas en réponse à ce que nous avons entendu ici. Ce n'est pas une question facile que nous avons devant nous. Je ne voulais pas limiter le vérificateur général à une heure. Si nous pouvons le faire en une heure, très bien; non pas que j'aimerais rester plus longtemps que n'importe qui d'autre, mais...

Le président: Nous sommes jeudi, et nous avons déjà invité la ministre responsable de Phénix et reçu son acceptation.

Mme Alexandra Mendès: Nous pouvons la désinviter... C'est la sous-ministre.

Le président: Exact. Ce n'est pas la ministre, c'est la sous-ministre. J'aimerais rappeler au Comité que nous avons aussi déclaré clairement par le passé que nous voulions les voir ici avant le congé d'été.

Mme Alexandra Mendès: Ce que nous avons déclaré très clairement, c'est que nous voulions voir les sous-ministres précédents, qui viennent, je crois bien, le 19 juin.

Le président: Non, ce n'est pas ça.

Mme Alexandra Mendès: Ah, bon. C'est changé.

Le président: Il y en a qui sont en Europe, d'autres ailleurs. D'autres encore ne sont même pas au Canada à l'heure actuelle; ils ne sont donc pas disponibles.

Mme Alexandra Mendès: À mon avis, nous occuper du message du vérificateur général est plus important maintenant que de nous occuper de chapitres précis. C'est mon opinion. C'est pourquoi nous avons M. Wernick avec nous aujourd'hui. Nous traitons du fameux chapitre zéro, dont vous n'aimez pas le nom, mais c'est comme cela qu'il s'appelle. Si nous voulons faire les choses convenablement, c'est — à mon avis — ce que nous devrions faire avant dans les chapitres détaillés de chaque ministère. Nous devrions finir de traiter ce chapitre.

Le président: Madame Mendès, nous avons une ouverture le 19 juin.

Mme Alexandra Mendès: Bien, apparemment maintenant, oui.

Le président: Nous pourrions inviter le vérificateur général le 19 juin et maintenir l'horaire que nous avons déjà accepté, plutôt que de dire à Phénix: « Nous n'avons pas besoin de vous. »

À mon avis, c'est le bon moment pour nous d'avoir les responsables de Phénix. Quand j'ai tenu mes assemblées publiques, mes concitoyens voulaient des réponses au sujet de Phénix. Nous avons dit que nous voulions ces réponses avant l'été, et c'est la raison pour laquelle nous les avons invités. Ils peuvent venir. Nous avons une ouverture le 19 juin, quand nous pourrons recevoir le vérificateur général.

Mme Alexandra Mendès: Je suis d'avis — et je l'ai déjà dit, ce n'est rien de nouveau — que nous avons déjà entendu la sous-ministre. Elle ne peut nous éclairer sur le chapitre que nous a présenté le vérificateur général. Celui-ci concerne les décisions précédentes, et non pas ce qui se passe maintenant ou se passera à l'avenir.

Le président: Nous avons entendu la sous-ministre actuelle parler de Phénix ici au sujet d'un chapitre précédent du vérificateur général...

Mme Alexandra Mendès: Exactement.

Le président: ... mais pas cela.

Mme Alexandra Mendès: Précisément. Elle a témoigné au sujet du chapitre qui porte sur son mandat, c'est-à-dire le lancement du système et ce qui est arrivé par la suite, ainsi que les mesures correctrices qu'elle institue. Ce n'était pas au sujet de ce qui s'est passé avant, le sujet de ce chapitre dans le présent rapport.

Le président: Bon. Merci...

Mme Alexandra Mendès: Ai-je raté quelque chose? Les problèmes sous-jacents qui ont mené à l'échec de Phénix ne sont-ils pas ce sur quoi le rapport porte cette fois-ci?

Le président: Oui, c'est exactement cela — les problèmes sous-jacents qui ont mené à l'échec de Phénix.

Mme Alexandra Mendès: C'est ce dont il s'agissait. Oui, exactement, par conséquent, ceci n'est pas...

Le président: Et c'est ce chapitre également. De fait, je crois que la majorité de ce dont le vérificateur général parle dans ce rapport concerne Phénix.

J'ai M. McCauley, puis, je crois bien, M. Christopherson.

Allez-y, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Très brièvement, elle a comparu avant la deuxième mise en oeuvre. À son niveau, je suppose qu'elle aurait fait aussi une certaine recherche pour déterminer ce qui s'est passé auparavant, et elle pourrait peut-être répondre à certaines des questions.

Je crois que les problèmes culturels auxquels le vérificateur général fait allusion couvrent aussi certains des problèmes se rapportant aux raisons pour lesquelles il a fallu deux ans pour, peut-être, le stabiliser. Ce n'est pas ici une question de conservateur contre libéral; il s'agit de la façon dont la culture des cadres supérieurs a mené à la situation où le système est encore un problème deux ans plus tard.

● (1715)

Le président: Allez-y, monsieur Christopherson.

M. David Christopherson: Merci, monsieur le président.

Comme vous le savez, je n'étais pas là; j'essaie de me rattraper.

Puis-je demander quels sont les plans actuels pour le 14, le 19 et le 21?

Le président: À l'heure actuelle, le 14, on prévoit faire venir la ministre responsable de Phénix. Le 19, nous espérions inviter les anciens sous-ministres qui, nous l'avons appris, ne sont pas disponibles, certains n'étant même pas dans le pays. Le 21, nous n'avons pas de réunion.

M. David Christopherson: Au cas où...

Le président: Pour l'instant, nous n'avons rien le 19.

M. David Christopherson: Par conséquent, nous courons le risque que si nous n'avons pas la sous-ministre le 14, nous ne les ayons pas nécessairement le 19, et donc nous ne les aurons probablement pas du tout.

Le président: C'est exact.

M. David Christopherson: Une fois de plus, je n'étais pas là les jours précédents. Je vous semble peut-être exigeant, mais je ne le suis pas autant que d'habitude.

J'accepterais que nous traitions du chapitre sur Phénix, parce que nous ne devrions tout simplement pas rater l'occasion. Vos arguments sont bons, monsieur le président. Cela touche beaucoup de personnes. Elles ne voudraient pas que nous le reportions, donc je ne crois pas que nous perdions beaucoup...

Je préférerais que nous fassions le changement et, peut-être que nous invitions les sous-ministres, si nous pouvions avoir leur concours et faire ce changement. Cela nous permettra de mieux avancer, autrement dit, immédiatement après le greffier — et nous vous remercions d'être des nôtres aujourd'hui, monsieur —, nous poserons des questions au vérificateur général. Ce serait l'idéal.

Compte tenu de l'importance du sujet, monsieur le président, surtout comme vous l'avez présenté, si nous ne pouvons pas les avoir ici pour le 19, nous pourrions peut-être garder la date du 14, mais assurons-nous que nous pouvons accueillir...

Mme Alexandra Mendès: Ce n'est pas la même chose.

Le président: Je vous rappelle que nous ne sommes pas sûrs de la disponibilité du vérificateur général le 14. Il ne suffit pas toujours d'appeler son bureau et de dire: « Venez. » Il faut tenir compte de son horaire également. C'est un des problèmes de la planification de certaines de ces réunions.

Nous allions avoir Phénix le 7, mais...

Mme Alexandra Mendès: Pour clarifier les choses...

Le président: ... tenant compte de l'élection provinciale, nous avons décidé que si nous voulions que cela se fasse avant le congé d'été, nous ne le ferions pas le 7, mais le 14. Cette date a été acceptée. Nous ne savons pas si le vérificateur général est disponible le 14.

Mme Alexandra Mendès: Je suis tout à fait d'accord, mais pour éclaircir les choses, c'étaient les sous-ministres précédents que nous invitions le 19. Cela n'a rien à voir avec le greffier.

M. David Christopherson: Libérons le 19 et prévoyons recevoir le vérificateur général à cette date, en supposant qu'il est disponible.

Un député: Le 14.

Mme Alexandra Mendès: Non...

Le président: J'ai M. Massé.

[*Français*]

M. Rémi Massé: Je vous remercie, monsieur le président.

Évidemment, j'aurais souhaité que cette discussion se fasse après la visite de M. Wernick. Sa présence est importante et j'aurais aimé que nous puissions poursuivre la conversation.

Cela étant dit, je veux juste clarifier quelque chose. Il est clair que notre objectif était que l'examen du rapport sur le système de paie Phénix se fasse avec des sous-ministres et des sous-ministres délégués de l'époque. Le rapport traite des problèmes qui ont été cernés avant le lancement du système Phénix.

Si, le 14 juin, seule la sous-ministre actuelle de Services publics et Approvisionnement Canada comparaît devant le Comité, cela ne correspondra pas à l'objectif que nous visions au départ. Nous voulions avoir accès au sous-ministre de l'époque pour pouvoir discuter avec lui des problèmes qui ont été cernés dans le rapport.

[*Traduction*]

Le président: C'est hautement inhabituel et très peu probable que nous ayons trois sous-ministres ici, dont certains ne sont même plus à la fonction publique. En fait, je ne suis pas sûr même qu'une de ces personnes est encore fonctionnaire. Une d'entre elles l'est, je suppose, mais il est très peu probable que nous puissions l'avoir ici avec la sous-ministre actuelle. En général, des fonctionnaires du ministère et la sous-ministre actuelle viennent.

Je n'ai jamais entendu parler d'un comité qui a traîné devant lui des sous-ministres de six ans plus tôt et les asseoir tous à la même table...

M. Rémi Massé: C'est un cas spécial.

Le président: ... et, monsieur Massé, nous n'avons pas entendu dire qu'ils ne sont pas disposés à venir, mais cela serait à l'automne.

● (1720)

M. Rémi Massé: Je comprends.

De toute évidence, c'est un cas spécial. Il s'agit ici d'un rapport important sur un projet important qui a encore des problèmes importants, et nous aimerions voir les personnes qui ont témoigné à notre...

Le président: Tout à fait.

Allez-y, monsieur Christopherson.

M. David Christopherson: Je n'ai toujours rien entendu qui permette de supposer que nous ne pouvons pas faire ce que Mme Mendès a proposé.

Si, le 14, la sous-ministre veut gagner quelques étoiles et nous aider en acceptant la date du 19, elle peut le faire, mais sinon, j'ai proposé que nous gardions la date de cette réunion, mais que nous mettions de côté l'idée d'avoir, le 19, les sous-ministres précédents et invitions le vérificateur général.

Ainsi, en supposant que nous n'ajournons pas avant le 22 — ce qui est peu probable, compte tenu du climat actuel à la Chambre —, nous pourrions quand même aller de l'avant, avoir la réunion sur Phénix jeudi et, le jeudi suivant, le 19, espérer que le vérificateur général sera disponible. S'il ne l'est pas, ce serait problématique et signifierait probablement que nous ne pourrons pas l'avoir avant la relâche. Ce serait dommage, et peut-être que nous pourrions convenir d'une date, d'un moment spécial sur ce sujet pour le glisser dans notre horaire.

Cependant, je doute que remplacer la sous-ministre responsable de Phénix le 14 pour recevoir le vérificateur général soit la chose à faire. Si la sous-ministre peut volontairement déplacer sa venue pour permettre au vérificateur général de témoigner le 14, tout serait parfait; sinon, allons-y avec Phénix, espérons que le vérificateur général soit disponible le 19 et tenons-nous-en à cela parce que nous manquons de temps.

Si nous ne pouvons pas le faire le 19, y a-t-il moyen de trouver une heure et 15 minutes d'ici cette date pour tenir cette séance avec le vérificateur général, pour que notre personnel puisse travailler au rapport pendant l'été? C'est encore fluide, monsieur le président.

Le président: Très bien.

J'ai M. Arya, M. McCauley et Mme Mendès.

M. Chandra Arya: Monsieur le président, je ne suis pas d'accord avec mes collègues de ce côté de la table. Je crois que la sous-ministre actuelle étant disponible est une chose très importante pour ce comité. Elle n'est peut-être pas la personne qui a participé à l'élaboration de Phénix, dont il est question dans le rapport du vérificateur général, mais c'est elle qui accepte sa recommandation, met en oeuvre toutes ses recommandations et, donc, nous devons l'accueillir ici.

Le président: C'est exactement ce que notre analyste vient de me dire également; vous avez raison, monsieur Arya.

J'ai maintenant M. McCauley.

M. Kelly McCauley: En bref, c'est exactement le point que j'allais soulever, monsieur Arya. Merci.

Elle est responsable du dossier, mais elle est aussi responsable si nous devons accepter l'idée qu'il y a un problème de culture. Elle est responsable du changement de cette culture dans le ministère dont relève ce dossier; ce serait merveilleux donc d'entendre ce qu'elle a à dire à ce sujet également.

Le président: Exact. Merci.

Nous passons maintenant à Mme Mendès.

Mme Alexandra Mendès: Merci, monsieur le président.

C'est une question de calendrier. Nous savons avec certitude que nous n'aurons pas fini d'examiner le dossier Phénix avant l'ajournement. Si les sous-ministres précédents ne sont pas disponibles le 19, nous n'aurons pas fini avant la relâche; donc, où est l'urgence? Pourquoi ne traitons-nous pas le chapitre zéro qui, si j'ai bien compris, est le principal argument du rapport du vérificateur général ce printemps, ou un des plus importants, et finissons cet aspect pour que notre rapport puisse être commencé?

M. David Christopherson: Vous voulez dire le 19?

Mme Alexandra Mendès: Je veux dire le 14, parce que le 19 nous savons que nous ne pouvons pas avoir les anciens sous-ministres, mais si nous n'avons que le vérificateur général le 19, nous n'aurons pas le temps de donner nos instructions ni même d'avoir une ébauche de rapport avant la relâche, parce que nous n'aurons pas le temps.

M. David Christopherson: Eh bien, nous aurons la séance, puis nous donnerons…

Le président: Un instant, je vous prie.

M. Wernick a levé la main. Vous demandiez peut-être si vous pouvez quitter, monsieur?

M. Michael Wernick: Non, je suis disposé à rester aussi longtemps que vous le voulez.

Je me demandais si j'aurais la possibilité de faire une courte déclaration de clôture.

Le président: Oui, vous l'aurez.

M. Michael Wernick: Merci.

Le président: Allez-y, monsieur Christopherson.

M. David Christopherson: Je suis rarement en désaccord avec ma collègue en ce qui concerne le processus, et je la remercie d'avoir fourni le cadre de travail. Je crois que si nous pouvons avoir la sous-ministre le 14, nous devrions le faire, à moins qu'elle ne soit disposée à changer au 19, libérant le 14 pour le vérificateur général. Ce serait parfait. Ensuite, ce serait M. Wernick, suivi du vérificateur général, puis des instructions au personnel et enfin la rencontre avec les représentants de Phénix…

Le président: Mais… Oui, finissez, je vous en prie.

M. David Christopherson: Merci.

Dans l'idéal, la sous-ministre devant venir le 14 accepterait volontiers de venir plutôt le 19, et le vérificateur général serait disponible le 14. Sinon, on peut espérer que la sous-ministre responsable de Phénix pourra venir le 14 et le vérificateur général le 19.

L'ombre au tableau serait si le vérificateur général n'est disponible ni le 14 ni le 19, mais c'est tout ce que nous pouvons planifier aujourd'hui.

● (1725)

Le président: La greffière vient de me dire que nous avons déjà reçu confirmation que la sous-ministre responsable de Phénix vient le 14, avec la secrétaire du Conseil du Trésor qui prévoit être ici le 14 aussi.

Mme Alexandra Mendès: Cela nous donnera une idée de la disponibilité éventuelle du vérificateur général.

Le président: Le vérificateur général sera ici également.

Mme Alexandra Mendès: Cela signifie qu'il est disponible le 14.

Le président: Il serait disponible.

Nous retirons donc notre invitation aux deux…

M. Paul Lefebvre: Nous changeons cela au 19?

Le président: Le Comité avait initialement l'intention ferme de traiter de Phénix avant la relâche.

Mme Alexandra Mendès: Mais nous ne le ferons pas, parce que nous n'avons pas le sous-ministre précédent. Nous ne l'aurons pas.

Le président: Non, initialement, nous voulions la sous-ministre responsable de Phénix, celle qui, comme l'a dit M. McCauley, traitera de la question de la culture.

Mme Alexandra Mendès: C'est exact, mais nous avons aussi ajouté le greffier du Conseil privé. Nous avons aussi ajouté l'ancien sous-ministre. Ce n'est pas une liste statique des souhaits du Comité. Nous avons évolué dans notre pensée. Cela n'a pas été, comme vous dites, un processus une seule fois fait...

M. David Christopherson: Une seule fois, et c'est tout.

Mme Alexandra Mendès: ... un processus en une seule fois, et c'est tout. C'était une discussion en évolution depuis que nous avons reçu les rapports.

Pour moi, c'est une étape logique. On s'occupe du message, qui est le chapitre zéro, puis on passe aux autres chapitres. C'est mon...

Le président: Merci.

J'ai M. Massé d'abord.

Mme Alexandra Mendès: Aussi, M. Wernick aimerait présenter une déclaration de clôture.

M. Rémi Massé: Pour moi, ce que M. Christopherson a proposé comme étapes est tout à fait acceptable. On peut voir s'il est possible de reporter la sous-ministre et le Secrétariat du Conseil du Trésor au 19. C'est la première possibilité. Si celle-ci ne se concrétise pas, nous pouvons revenir à la deuxième possibilité, le 14. Je préférerais que nous suivions la proposition de M. Christopherson. Elle est claire et raisonnable.

Le président: Merci.

Avais-je quelqu'un d'autre dans la liste des orateurs après M. Massé?

M. David Christopherson: J'allais présenter la motion.

Le président: Vous pourrez revenir avec une motion. Ah non, vous ne pourrez pas, car une motion a déjà été présentée, n'est-ce pas? Nous avons déjà une motion à l'étude.

L'hon. Lisa Raitt: Pouvons-nous procéder à un vote par appel nominal, monsieur le président?

Le président: La motion peut être modifiée, mais j'ai une motion devant moi et je ne peux pas en accepter une autre.

M. David Christopherson: Puis-je présenter une motion plus tard, je vous en prie?

Mme Alexandra Mendès: Puis-je...

M. David Christopherson: Modifiez-la et voyons si nous ne pouvons pas tout faire en une seule motion.

Le président: Madame Mendès, proposez-vous la même motion?

Mme Alexandra Mendès: Oui.

Le président: Très bien.

Mme Alexandra Mendès: Je propose que le Comité permanent des comptes publics invite le vérificateur général à une autre rencontre d'une heure au sujet du message ou du chapitre zéro le 14 juin 2018, et que nous donnions des instructions aux analystes pour le rapport du Comité sur le chapitre zéro du vérificateur général.

Cette partie serait à huis clos.

Le président: Il n'y a rien dans cette motion qui se rapporte à ce que M. Christopherson...

Est-ce ce que vous vouliez dire?

M. David Christopherson: On a aussi encore une heure au lieu de temps égal, mais ce qui est encore plus important...

Nous pourrions sûrement trouver un terrain commun. Dans un monde parfait, le 14 avec le vérificateur général est la bonne chose à faire, mais si je comprends bien notre pensée, si nous pouvons simplement reporter — pour utiliser le terme de M. Massé — du 14 au 19 ce que nous avons présentement à l'horaire et si le vérificateur général est disponible le 14, nous aurions la chronologie parfaite. Sinon, l'autre option serait que nous gardions les sous-ministres le 14 et invitions le vérificateur général le 19. Je ne sais pas si vous prenez cela comme une chose distincte...

Le président: Cela devient maintenant quelque chose que nous allons devoir examiner de façon plus approfondie durant les travaux du Comité. J'ai promis à M. Wernick qu'il aura le temps de prononcer une déclaration de clôture, alors pouvons-nous reporter le vote à immédiatement après cette réunion?

M. David Christopherson: Autrement, nous pouvons simplement rester jusqu'à ce que M. Wernick ait fini de parler. Je suis prêt à le faire pour lui; il l'a bien fait pour nous, lui.

Le président: Très bien.

M. David Christopherson: Faisons ce que nous avons à faire, puis écoutons M. Wernick.

Le président: Sommes-nous prêts à mettre la question au vote?

M. David Christopherson: Je ne sais pas.

Le président: C'est ce que je voulais dire.

M. David Christopherson: C'est encore un peu éparpillé. La motion et ce que j'ai décrit ne sont pas tout à fait la même chose.

Mme Alexandra Mendès: Si j'ai bien compris ce que vous voulez dire, monsieur Christopherson, c'est que nous devrions accorder autant de temps au vérificateur général que nous avons accordé à M. Wernick.

● (1730)

M. David Christopherson: Oui, c'est mon avis.

Mme Alexandra Mendès: Je ne m'y oppose pas du tout. Si nous finissons plus tôt, nous pourrons donner les instructions aux analystes. Je suis d'accord.

M. David Christopherson: Bon. C'est un amendement mineur.

Mme Alexandra Mendès: L'amendement serait de retirer « d'une heure » de ma motion.

M. David Christopherson: Très bien. Ensuite, dans quel ordre voyez-vous les réunions, madame?

Mme Alexandra Mendès: Oh, certainement, il faut bouger les réunions. Pour moi, c'est le 14 juin.

Le président: Mettons la question aux voix.

M. David Christopherson: Je ne sais pas quelle est la question, monsieur le président.

Mme Alexandra Mendès: Monsieur le président...

Le président: La question est...

Mme Alexandra Mendès: ... que nous l'invitions le 14. Nous savons qu'il est disponible, parce qu'il vient pour la ministre.

Le président: C'est pour deux heures, cependant.

M. David Christopherson: Si vous me le permettez, monsieur le président, c'est en supposant que la sous-ministre dont la venue est prévue pour le 14 peut venir le 19. Sinon, nous restons avec la sous-ministre le 14 et espérons que le vérificateur général peut venir le 19.

Le président: Ce serait une motion distincte...

Un député: Oui.

Le président: ... parce que cette motion ne comporte pas tous les autres...

J'ai le sentiment que nous expulsons la sous-ministre du programme du 14. Je n'ai aucun renseignement pour l'instant du gouvernement pour ce qui est de leur invitation ici le 19, cela nous laissera donc...

Mme Alexandra Mendès: Eh bien, non, parce que nous pensions que nous avions les autres sous-ministres.

Le président: Eh bien, nous ne les avons pas.

Mme Alexandra Mendès: Nous venons de l'apprendre, mais c'est ce que l'on nous dit.

Le président: Nous n'avons personne d'autre le 19.

Mme Alexandra Mendès: Vous nous poussez à donner un vote négatif.

M. David Christopherson: Nous n'avons pas un terrain commun. Si nous votons, nous allons nous diviser. Nous n'avons pas encore atteint une entente.

Le président: Il n'y a pas de consensus.

M. David Christopherson: C'est exact.

Le président: Voilà pourquoi j'ai déjà... Mme Raitt a demandé un vote par appel nominal.

M. David Christopherson: Voilà pourquoi je suis d'avis que nous devons continuer. Nous n'y sommes pas encore.

Mme Alexandra Mendès: Mais pourquoi n'avons-nous pas...

M. David Christopherson: Ce que M. Massé et moi-même avons dit ne figure pas dans la motion.

Monsieur Massé, vous pourriez peut-être nous aider.

Le président: Allez-y, monsieur Massé.

M. Rémi Massé: C'est une simple question. Peut-être que je suis embrouillé. Pour le 19, peut-on avoir une liste des sous-ministres et associés que nous avons invités? Nous pouvons en accueillir un, deux ou trois.

Vous dites que non, que nous ne pouvons avoir aucun d'entre eux le 19?

Le président: Aucun d'entre eux n'est disponible le 19.

La greffière du comité (Mme Angela Crandall): Aucun d'entre eux, ou nous n'avons pas encore eu de réponse.

Mme Alexandra Mendès: Vous préféreriez que, le 19, nous ayons la sous-ministre actuelle, le vérificateur général et la secrétaire du Conseil du Trésor.

M. David Christopherson: C'est ce qui est prévu pour le 14. Nous le reportons au 19...

Mme Alexandra Mendès: Cela passe au 19.

M. David Christopherson: ... et le vérificateur général vient le 14. Si l'un ou l'autre ne peut venir à ce moment-là, on passerait au plan B qui serait de garder la sous-ministre le 14 et d'inviter le vérificateur général pour le 19.

Le président: Cela est-il satisfaisant? Je vois qu'on acquiesce. La question...?

Allez-y, monsieur Arya.

M. Chandra Arya: J'invoque le Règlement; il est 17 h 30.

Le président: Très bien. Nous allons mettre la question aux voix. J'accepte le consensus. Je tiens à être très clair sur ce que j'entends. J'entends une motion selon laquelle nous réorganisons ou reportons la réunion du 14 et nous invitons le vérificateur général seul le 14, et je n'entends pas tout à fait un consensus, mais un désir d'avoir Phénix le 19 et c'est un oui, une réponse affirmative.

Cela vous convient? Nous allons donc maintenant voter pour la motion, parce qu'elle n'était pas disposée à amender la motion pour inclure...

Mme Alexandra Mendès: Personne n'a proposé un amendement comme tel. Nous ne faisions que discuter, mais si vous voulez l'amender, je ne m'y oppose pas du tout.

Le président: Je serais donc disposé à recevoir votre amendement, étant donné qu'il y a une disponibilité le 19.

Mme Alexandra Mendès: Oui.

M. David Christopherson: Je crois que nous pourrions ne tenir qu'un vote. Je ne crois pas qu'il y ait désaccord, chers collègues, par rapport à la première partie de ce que vous venez d'énoncer...

Mme Alexandra Mendès: Non.

M. David Christopherson: ... et donc en deuxième partie, ce serait que si cela ne peut se faire, l'autre possibilité serait de garder les invitations prévues pour le 14...

Mme Alexandra Mendès: Telles quelles.

M. David Christopherson: ... dans l'espoir que le vérificateur général puisse venir le 19.

Le président: Je crois que nous l'avons cerné. Je crois que c'est bon.

M. David Christopherson: Je crois qu'on y est arrivé, monsieur le président.

Le président: Je ne pense même pas que nous ayons besoin de procéder au vote. Je vois le consensus tout autour de moi, et c'est très différent.

Maintenant, monsieur Wernick, ce n'est généralement pas la façon ... Mais c'est ainsi que vont les choses. Parfois, le témoignage que nous entendons nous amène à remanier notre horaire pour accueillir le vérificateur général de nouveau. Cette invitation sera lancée, mais vous avez une déclaration de clôture. Je vais clore la séance avec votre déclaration. Elle nous amènera à la fin de la réunion.

Je vous remercie d'être venu. Je tiens aussi à vous remercier de votre ouverture et de votre franchise. Il y a quelques questions dont nous n'avons pas encore entendu la réponse, mais peut-être qu'elles n'avaient même pas été posées et nous les poserons à d'autres sous-ministres qui comparaîtront.

Nous sommes prêts à écouter votre déclaration de clôture.

M. Michael Wernick: Merci, monsieur le président. Je promets de ne pas étirer cela trop longtemps. Je veux simplement m'assurer qu'une ou deux choses figurent au compte rendu.

Tout d'abord, je tiens à remercier le Comité de ses aimables paroles au sujet de la fonction publique, ainsi que de son intérêt. Je crois qu'il y a une volonté authentique à cette table d'améliorer la gouvernance du Canada, et vous avez un rôle important à cet égard. Je le reconnais, et je suis heureux de la possibilité d'avoir des échanges avec vous. Je reviendrai aussi souvent que vous le voulez, n'importe quand, pour parler des façons dont on pourrait améliorer encore plus une fonction publique déjà excellente.

Je vous conseille de prêter attention aux facteurs d'incitation et de désincitation qui ont de l'importance pour les gens. Je crois que c'est là la clé.

Je veux aussi être très clair, parce que les choses sont citées et diffusées dans des vidéos et autrement. Il y a eu, la semaine dernière, un témoignage de fonctionnaire dans une publicité négative, ce qui me trouble; je tiens donc à être très clair dans le compte rendu: je ne dis pas que la culture de la fonction publique est parfaite. J'ai dit à de très nombreuses reprises qu'elle peut être améliorée, que nous craignons le risque, que nous sommes axés sur les processus et que nous sommes axés sur les règles. Il nous faut être plus agiles. Nous devons faire preuve de plus de créativité. Nous devons faire preuve de plus d'assurance.

Ce à quoi je m'oppose, par contre, c'est l'insinuation d'une culture brisée généralisée qui sous-entend une fonction publique brisée généralisée, et je conteste cela.

L'image de la fonction publique qui se dégage de ce genre d'échanges et de commentaires, et projetée par les experts, les médias et les autres moyens, envoie à la fonction publique des messages contradictoires. On nous dit que nous sommes intransigeants et que nous ne coopérons pas, mais on nous dit aussi que nous sommes dociles devant nos ministres. Il y a la caricature Sir Humphrey du marionnettiste qui manipule les ministres et fait marcher tout le monde, puis on nous dit que nous sommes trop dociles, des marionnettes pour le côté politique et le Cabinet du Premier ministre. On nous dit que nous dépensons avec insouciance les deniers publics et bâtissons des empires sans égard aux coûts, puis on nous dit que nous faisons preuve d'un excès de zèle en nous en tenant au budget et sommes trop timides dans nos demandes de ressources. C'est le genre de messages contradictoires que la fonction publique reçoit. On finit avec une sorte de fonction publique de Schrödinger: qu'arrive-t-il quand on ouvre la boîte?

Mon conseil est ce que j'ai dit au départ, c'est-à-dire accorder une grande attention au diagnostic avant de commencer à prescrire des remèdes. Je crois que vous pourrez être très facilement influencés à faire des diagnostics erronés. Il y a beaucoup de charlatans de gouvernance autour de nous. Il est important d'écouter soigneusement les personnes qui ont une certaine expérience de la gouvernance, de l'administration d'organisations, de la culture et du comportement dans les organisations, et d'extrapoler ce savoir dans le contexte de la fonction publique. Je m'engage à coopérer pleinement avec vous dans ce que vous entreprenez.

Mon dernier point concerne le rôle de votre comité. Vous avez un rôle extrêmement important dans la boucle de rétroaction pour une meilleure fonction publique. Je vous encourage à créer à ce comité une culture dans laquelle il est possible d'être en désaccord avec le vérificateur général, de contester l'analyse, de contester les conclusions et les opinions. Nous avons été programmés au cours des 10 dernières années ou plus à n'avoir qu'une réponse acceptable à un chapitre du vérificateur général, c'est-à-dire « Nous sommes d'accord », puis à tester les marges de « Nous sommes d'accord, mais », et à tenter de faire intégrer une autre question. Il devrait être possible de mettre au défi les analyses et les constatations du vérificateur général. Le débat en serait plus sain et plus riche et produirait une meilleure compréhension des solutions, et ainsi de suite.

J'espère que je ne me suis pas trop mis dans de mauvais draps en étant en désaccord avec les constatations du vérificateur général. Je ne crois pas que c'était un échec incompréhensible. À mon avis, il était compréhensible et je ne crois pas que nous avons une culture brisée.

Merci.

● (1735)

Le président: Merci, monsieur Wernick.

J'ajouterais une autre petite chose, rapidement. Dans votre déclaration de clôture, il y a un malentendu. Vous semblez penser que plusieurs des choses que vous avez mentionnées sont ce que nous voyons ici, et il n'en est rien.

Il y a un comité des opérations gouvernementales, comme vous le savez, qui est responsable de la majeure partie de tout cela. Ce dont nous sommes responsables, essentiellement, c'est d'examiner les rapports du vérificateur général, puis de collaborer avec les sous-ministres pour les plans d'action. Aussi, en ce qui nous concerne, que nous soyons toujours d'accord ou non avec le vérificateur général, je n'ai pas encore vu de sous-ministre qui n'a pas été d'accord avec le vérificateur général; je crois donc que cela va dans les deux sens.

Enfin, nous vous remercions de votre comparution aujourd'hui. La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur.* Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur.*

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act.* Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act.*

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca